

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

Plan Estratégico Institucional (PEI)

2021-2030

Comisión de Trabajo para la Formulación del PEI

Julio, 2020



Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	6
COMPROMISO DEL JERARCA.	8
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	11
CAPITULO I: CONTEXTO ESTRATÉGICO	13
1.1 MARCO JURÍDICO.....	13
1.2 VALOR PÚBLICO	13
1.3 USUARIOS	17
1.3.1 Externos	17
1.3.2 Internos.....	18
1.3.3 Beneficiarios y expectativas de los usuarios	19
1.4 MARCO DE PROCESOS DE IFAM.....	21
1.4.1 Macroprocesos Sustantivos	23
1.4.2 Colaborativos:	26
1.4.3 Apoyo.....	29
1.5 SERVICIOS INSTITUCIONALES	33
1.5.1 Financiamiento:	33
1.5.2 Servicios de asistencia técnica:	34
1.5.3 Capacitación:	35
1.6 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	38
1.6.1 Análisis Externo	39
1.6.1 Análisis Interno:	72
1.6.3 Análisis FODA:.....	94
1.7 IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS	101
1.7.1 Humanos:	102
1.7.2 Financiero:.....	103
1.7.3 Materiales:	104
1.7.4 Tecnológicos.....	107
1.7.5 Temporales:.....	109
1.8 RIESGOS INSTITUCIONALES	117
1.8.1: Evaluación de los riesgos identificados en el Plan Estratégico 2021 -2030.	



.....	125
1.9 RESULTADOS ESPERADOS	126
CAPITULO II: MARCO ESTRATÉGICO	132
2.1 MARCO FILOSÓFICO ACTUAL	132
2.1.2. Ejes Estratégicos Actuales.....	133
2.2 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL PEI 2021-2030	134
2.3 VALORES INSTITUCIONALES PEI 2021-2030	141
2.4 EJES ESTRATÉGICOS PEI 2021-2030	143
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	144
2.6 LÍNEAS DE ACCIÓN.	146
CAPÍTULO III: ESTRATEGIA.....	154
3.1 PLANES DE ACCIÓN	154
3.2 INDICADORES DE RESULTADO Y DE PRODUCTO.....	182
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	201
3.4 ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN.	209
CAPÍTULO IV: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	213
ANEXOS	219
Anexo 1. Relación entre FODA, Resultados Esperados, Objetivos Estratégicos y Visión del Gobierno Local a 20 años.	219
Anexo 2. Diagnóstico de Percepción.	237
Anexo 3. Taller de Formulación de Plan Estratégico 2021-2030 del 25 de febrero del 2020 en el INDER	250
Anexo 4. Taller de Formulación de Plan Estratégico 2021-2030 del 27 de febrero del 2020 en el INDER	256
Anexo 5. Conformación de la Comisión de Trabajo y Compromiso del Jerarca.	263
Anexo 6. Registro de Sesiones de Trabajo Virtual por la Plataforma TEAMS.....	265
Anexo 7. Aprobación del Plan Estratégico por parte de la Junta Directiva	268
BIBLIOGRAFÍA.	271



Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Fases para la formulación del PEI	11
Ilustración 2: Temáticas	17
Ilustración 3: Usuarios Externos	17
Ilustración 4: Usuarios Internos.....	18
Ilustración 5: Dimensiones	19
Ilustración 6: Áreas Temáticas	21
Ilustración 7: Cadena de valor de IFAM	22
Ilustración 8: Mapa de Procesos Sustantivos de IFAM	24
Ilustración 9: Mapa de Procesos Colaborativos de IFAM	27
Ilustración 10: Mapa de Procesos de Apoyo de IFAM (Parte 1)	29
Ilustración 11: Mapa de Procesos de Apoyo de IFAM (Parte 2)	30
Ilustración 12: Servicios Institucionales.....	33
Ilustración 13: Base Legal.....	42
Ilustración 14: Reglamentación relacionada con recursos financieros del IFAM	43
Ilustración 15: Documentos Estratégicos	50
Ilustración 16: Ciclo de la Gestión Estratégica	51
Ilustración 17: Ejes evaluados en el Índice de Gestión Municipal.....	58
Ilustración 18: Grupos de Municipalidades.....	60
Ilustración 19: Metodología utilizada para la vinculación.....	89
Ilustración 20: Objetivos Estratégicos y Resultados Esperados	99
Ilustración 21: Talento Humano Institucional.....	102
Ilustración 22: Productos intermedios y Productos Finales de IFAM	127
Ilustración 23: Misión y Visión Institucional PEI 2021-2030.....	134
Ilustración 24: Ejes Estratégicos	143
Ilustración 25: Objetivos Estratégicos.	145
Ilustración 33: Organigrama.....	201
Ilustración 34: Pasos para la construcción de un sistema de seguimiento.	213

Índice de Tablas.

Tabla 1: Cartera de Servicios.....	37
Tabla 2: Estratos.....	59
Tabla 3: Variables y pesos de referencia para la construcción de grupos	60
Tabla 4: Clasificación de las Municipalidades por Grupo según la CGR año 2018.	61
Tabla 5: Resultados por año, área y eje para las municipalidades que pertenecen al Grupo A.....	63
Tabla 6: Resultados por año, área y eje para las municipalidades que pertenecen al Grupo B.....	64
Tabla 7: Resultados por año, área y eje para las municipalidades que pertenecen al Grupo C.....	65



Tabla 8: Resultados por año, área y eje para las municipalidades que pertenecen al Grupo D.....	66
Tabla 9: Prioridades de inversión de las municipalidades en los últimos 5 años, por grupo y eje.....	67
Tabla 10: Áreas sensibles a la mejora continua.....	70
Tabla 11: Proyección de Ingresos Institucionales.....	77
Tabla 12: Temáticas del programa de capacitación.....	80
Tabla 13: Cantidad de funcionarios por grupo ocupacional.....	82
Tabla 14: Ingreso tributario en el periodo del año 2016-2020:.....	85
Tabla 15: Resumen de Ingresos en el Periodo de Estudio.....	87
Tabla 16: Resumen de Resultados por Perspectiva 2019.....	90
Tabla 17: Resumen de Resultados por Perspectiva 2017.....	91
Tabla 18: Recursos Financieros.....	103
Tabla 19: Flotilla Vehicular IFAM al 29 de febrero 2020.....	104
Tabla 20: Evaluación de los riesgos asociados al PEI 2021- 2030.....	126
Tabla 21: Misión, Visión, Valores.....	132
Tabla 22: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 1.....	154
Tabla 23: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 2.....	156
Tabla 24: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 3.....	159
Tabla 25: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 4.....	163
Tabla 26: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 5.....	166
Tabla 27: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 6.....	170
Tabla 28: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 7.....	176

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Reglamentación relacionada con recursos financieros del IFAM.....	44
Cuadro 2: Actores.....	49
Cuadro 3: Áreas según los ejes evaluados en los Índices de Gestión Municipal.....	58
Cuadro 4: Perspectivas del programa de capacitación.....	79
Cuadro 5: Composición del ingreso financiero IFAM.....	83
Cuadro 6: Análisis FODA.....	94
Cuadro 7: Tipología de los recursos.....	102
Cuadro 8: Recursos Materiales Disponibles.....	106
Cuadro 9: Concursos internos.....	110
Cuadro 10: Concursos Externos.....	112
Cuadro 11: Indicadores de resultado y de producto.....	182





CAPITULO I

CONTEXTO ESTRATÉGICO

INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2021-2030 establece el derrotero que ha marcado el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) para responder, en el marco de su mandato legal, con los desafíos que determina la coyuntura. También contempla, con visión de largo plazo, los principales componentes de innovación que deberán incorporar los servicios institucionales, en orden a continuar construyendo valor público para el Régimen Municipal y Costa Rica, en el marco de las celebraciones del Bicentenario.

Mediante un sólido trabajo en equipo conformado por funcionarios de todos los niveles organizacionales y una metodología sustentada en las orientaciones que ha venido desarrollando el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, este documento contempla tres componentes principales:

- Un análisis del contexto estratégico en el cual se inserta el proceso de pensamiento y formulación estratégica, a partir de la noción de valor público y los análisis del externo y del interno, necesarios para la definición de la ruta institucional.
- El marco estratégico institucional resultante del proceso de análisis y reflexión, que contempla tanto el marco filosófico institucional, así como los principales aspectos que permiten su operacionalización: objetivos y líneas de acción.
- La estrategia, compuesta por planes de acción, indicadores de resultado y



producto, estructura organizacional y estrategia de divulgación.

Además del compromiso del jerarca, debidamente expuesta en este documento, el trabajo en equipo y la consulta a las diferentes áreas de la Organización, permiten un punto de apoyo fundamental para el proceso de ejecución que iniciará con la aprobación de este equipo, no sin antes desarrollar las diferentes acciones de divulgación que resultan prioritarias, de cara a la mayor comprensión de todos los funcionarios y partes interesadas de IFAM.

La Unidad de Planificación Institucional queda a la disposición de todos los usuarios de este documento, para consultas particulares, o asociadas con el debido registro de los insumos que permitieron su constitución.



COMPROMISO DEL JERARCA.

El vigoroso desarrollo de la institucionalidad costarricense permitió la creación de entidades públicas que han sido clave para el desarrollo económico y social. El Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, IFAM, nace en la década de los años 70, cuando era evidente el deterioro y marginación del gobierno local de las tareas importantes para nuestra sociedad, así como la urgencia de adoptar medidas nacionales que evitaran un mayor agravamiento de la crisis municipal.

Además del robustecimiento financiero y organizacional, quienes idearon los sólidos principios que fundamentan esta preciada institución, concibieron la idea de apoyar al Régimen Municipal desde un punto de vista técnico, transfiriendo tecnología, conocimientos, capacidades en diversos campos, y planificando y orientando el proceso de fortalecimiento de los Gobiernos Locales.

Desde entonces, IFAM ha contribuido con el desarrollo integral de los territorios, mediante servicios financieros, así como de asistencia técnica y capacitación; pero más importante aún, con una profunda convicción arraigada en la médula de su cultura institucional, sobre el rol fundamental del Estado tendente a impulsar y equilibrar el desarrollo nacional a través de los Gobiernos Locales, como espina dorsal de la democracia costarricense.

Para continuar con las grandes responsabilidades que le han sido encomendadas, la Institución debe hacer una lectura precisa y objetiva de la coyuntura, tanto desde las necesidades del Régimen Municipal, así como de sus desafíos a corto, mediano



y largo plazo; debe comprender el clamor nacional por una elevación significativa de la eficiencia en la Administración Pública, así como de la incesante construcción de valor público, como eje central de la estrategia institucional. Pero más importante aún, debe realizar un análisis retrospectivo que le permita hacer un balance de su accionar, para estimular una cultura de mejora continua que sea reconocida por los ciudadanos costarricenses.

Estos requerimientos han sido atendidos en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2021-2030 que presentamos a continuación: se ha buscado la integración del análisis del macro- ambiente, con la valoración de las capacidades y recursos internos, para mostrar una radiografía del quehacer institucional sobre el cual se realizó un sólido proceso de pensamiento estratégico, tendente a reflexionar sobre los derroteros de los próximos años y las acciones concretas a emprender, con el más sólido espíritu patriótico.

Entre las más nobles aspiraciones que han dado sentido a este plan estratégico, destacan la convicción de ejercer con excelencia el rol de IFAM, como depositario legítimo de la **articulación** entre el gobierno central y las municipalidades; el fortalecimiento de la experticia institucional en relación con el Régimen Municipal; y la aspiración de trabajar por y para la ciudadanía, mediante proyectos sostenibles para todos los territorios.

Esto solo es posible mediante nuestra gente: gente que amplíe día a día su compromiso para agregar valor a las autoridades locales en medio de una sociedad con nuevas necesidades y exigencias en un entorno global; gente que crea firmemente en el desarrollo nacional desde la construcción local y escuche con



empatía a las municipalidades y concejos municipales de distrito; gente que se vea a sí misma como un puente que abre paso a soluciones sostenibles para los territorios e impulsa el bienestar de cada comunidad de la Costa Rica del Bicentenario.

Con mucho orgullo, esperanza y fe en la capacidad de cada una de las personas que trabajamos para esta preciada Institución, presento este Plan Estratégico, con el firme compromiso de impulsar su rigurosa ejecución.

Marcela Guerrero Campos

Julio, 2020



ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

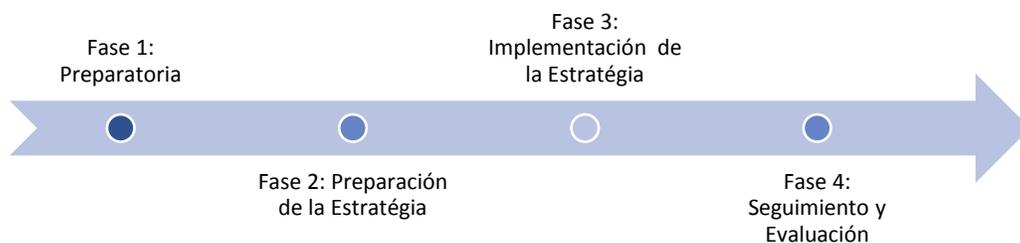
El Plan Estratégico 2021-2030 del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal fue formulado tomando como base el documento: “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional PEI 2018 del Ministerio de Planificación y Política Económica”.

Este documento está compuesto por 4 capítulos a saber:

- Capítulo 1: Contexto Estratégico
- Capítulo 2: Estrategia Institucional
- Capítulo 3: Plan de Acción
- Capítulo 4: Evaluación y Seguimiento.

Las 4 fases indicadas por MIDEPLAN para el desarrollo de este producto son:

Ilustración 1: Fases para la formulación del PEI



Fuente: Ministerio de Planificación y Política Económica, 2018

- **Fase 1 Preparatoria:** En esta fase el IFAM preparó y ordenó las actividades que iban a hacer posible el planeamiento estratégico, la formulación de la



estrategia y su plan.

- **Fase 2 Preparación de la Estrategia:** En esta fase se procedió con el establecimiento y la formulación de la estrategia que permitirá la creación de valor público.
- **Fase 3: Implementación de la estrategia:** En la fase de implementación se definieron los planes de acción, con el fin de asegurar una implementación gradual del PEI y la medición de los resultados que se irán obteniendo.
- **Fase 4: Seguimiento y Evaluación:** Finalmente en esta etapa se definió el marco del seguimiento y la evaluación a la que estará sometido el PEI institucional.



CAPITULO I: CONTEXTO ESTRATÉGICO

1.1 MARCO JURÍDICO.

El Instituto de Fomento y Asesoría Municipal fue creado mediante el Código Municipal, Ley 4574 del 04 de mayo de 1970, en su artículo 19.

***Artículo 19.-** Créase el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, con carácter de institución de derecho público, que tendrá plena personalidad jurídica y patrimonio propio.*

El Instituto será un órgano destinado a obtener la coordinación de las municipalidades, por la vía de la adhesión voluntaria, con el fin de prestarles servicios de asistencia financiera, asesoría técnica y para cooperar con ellas en la realización de proyectos que sean de interés para la municipalidad, grupos de municipalidades o todo el país.

Su funcionamiento y organización se encuentran reguladas por la Ley de Organización del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM N° 4716 de 09 de febrero de 1971.

1.2 VALOR PÚBLICO

Se entiende por valor público:



“El grado de beneficio que cada institución de la Administración Pública genera en el marco de su mandato legal a los habitantes del país, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano.”

(MIDEPLAN, Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público, 2019).

Esta definición permite explorar entre otros aspectos, el beneficio que la Institución genera en el marco de sus responsabilidades, así como las expectativas que se ciernen sobre la entidad a corto, mediano y largo plazo.

Desde el mandato legal, el artículo 4º de la Ley de Organización y Funcionamiento de IFAM (No. 4716 del 9 de febrero de 1971) establece que: *“El objeto del I.F.A.M. es fortalecer el régimen municipal, estimulando el funcionamiento eficiente del gobierno local y promoviendo el constante mejoramiento de la administración pública municipal”*.

Lo anterior, se evidencia en el conjunto de funciones en las que se detallan los servicios que la Institución realiza sistemáticamente, en el marco de sus capacidades y recursos disponibles (artículo 5º de la Ley No, 4716):

“...Para el cumplimiento de sus fines el I.F.A.M., tendrá las siguientes funciones:

a-Conceder préstamos a las Municipalidades a corto, mediano y largo plazo, para financiar proyectos de obras y servicios municipales y supervisar su



aplicación;

b-Servir de agente financiero a las Municipalidades y avalar, cuando sea conveniente y necesario, tanto los préstamos que aquéllas contraten con entidades financieras nacionales, internacionales o extranjeras, como las operaciones de compra y las contrataciones por obras y servicios locales o regionales;

c-Actuar, a petición municipal, como organismo central de compras de materiales y equipo;

ch-Promover la formación de empresas patrimoniales de interés público entre las Municipalidades y otras entidades públicas y privadas;

d-Prestar asistencia técnica a las municipalidades para elaborar y ejecutar proyectos de obras y servicios públicos, locales y regionales;

e-Brindar asistencia técnica a las Municipalidades con el objeto de promover el perfeccionamiento de su organización y el eficaz funcionamiento de la administración;

f-Mantener programas permanentes de adiestramiento para Regidores y personal municipal; y cooperar en el reclutamiento y selección de éste;

g-Estudiar la organización administrativa y el funcionamiento de los servicios públicos locales con vistas a su constante perfeccionamiento.



h-Realizar investigaciones y divulgar ideas y prácticas que contribuyan al mejoramiento del régimen municipal;

i-Administrar aquellas obras o servicios públicos municipales o intermunicipales, cuando una o varias Municipalidades así lo soliciten y el I.F.A.M. lo estime conveniente;

j-Estimular la cooperación intermunicipal y promover un intercambio activo de informaciones y experiencia entre las Municipalidades;

k-Coordinarsse con otros organismos, nacionales o internacionales, para fortalecer su propia eficiencia y buscar soluciones para los problemas específicos de las Municipalidades;

l-Colaborar con la Oficina de Planificación y con el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, en sus funciones de planificación regional y urbana...”

ll-Cualesquiera otras que le asigne la ley o que resulten de su propia naturaleza y finalidades.”

Como puede notarse, desde el mandato legal, los servicios institucionales giran alrededor de las siguientes temáticas:



Ilustración 2: Temáticas



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Ley No, 4716.

1.3 USUARIOS

Los usuarios o grupos de interés como también se les suele llamar, se refiere a aquellos que hacen uso directa o indirectamente de los servicios que brinda IFAM.

Para el caso del Instituto se identifican las siguientes:

1.3.1 Externos

Ilustración 3: Usuarios Externos



Fuente: Elaboración Propia



- Sector Municipal: Se constituye en la población meta; está conformado por un universo de 82 Gobiernos Locales y 8 Concejos Municipales de Distrito.
- Gobierno: Algunas instituciones realizan una función asesora y otras una función fiscalizadora de los servicios que brinda IFAM.
- Instituciones Financieras; pueden ser nacionales u organismos internacionales.
- Asociaciones: Asociación Nacional de Alcaldías e Intendencias (ANAI), Red Costarricense de Mujeres Municipalistas (RECOM).
- Organizaciones beneficiarias de transferencias; Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), Instituto de Formación y Capacitación Municipal de la UNED.
- Sector Empresarial e Instituciones que pagan tributos.

1.3.2 Internos

Ilustración 4: Usuarios Internos



Fuente: Elaboración Propia

- Funcionarios; actualmente este grupo de usuarios está conformado por 94 personas activas y 24 plazas vacantes.
- Sindicatos; actualmente, existe uno a nivel institucional (ASEIFAM).



1.3.3 Beneficiarios y expectativas de los usuarios

Los habitantes de los territorios servidos por las Municipalidades perciben de forma indirecta, el beneficio de servicios como los que presta el IFAM.

Dichos beneficios, por su naturaleza, juegan un rol fundamental en las siguientes dimensiones:

Ilustración 5: Dimensiones



Fuente: Elaboración propia

- **Economía Productiva**, entendida como “... uno de los grandes habilitadores del bienestar humano, pero no el único. Es el proveedor de los bienes y servicios materiales para sostener el bienestar humano...” (MIDEPLAN, 2019).
- **Sostenibilidad Ambiental**, entendida como un “... habilitador que permite hacer duradero el bienestar humano al proteger el uso de los recursos del planeta...” (MIDEPLAN, 2019).



- **Gobernabilidad y Participación**, entendidas en conjunto como un *“...habilitador que provee el medio organizado para ordenar la convivencia activa y pacífica, y por tanto próspera de las personas dentro del territorio. Es el que permite fijar las reglas del juego básicas para las otras tres dimensiones.”* (MIDEPLAN, 2019).

Lo anterior, permite deducir la importancia y el alto impacto que la calidad, la eficiencia y la oportunidad en la prestación de los servicios institucionales, concita en los Gobiernos Locales. De manera que, las expectativas de éstos tienden a ser altas o muy altas, por lo que buscarán satisfacerlas ya sea en el IFAM, o a través de otras instituciones o entidades (por ejemplo, organizaciones sin fines de lucro).

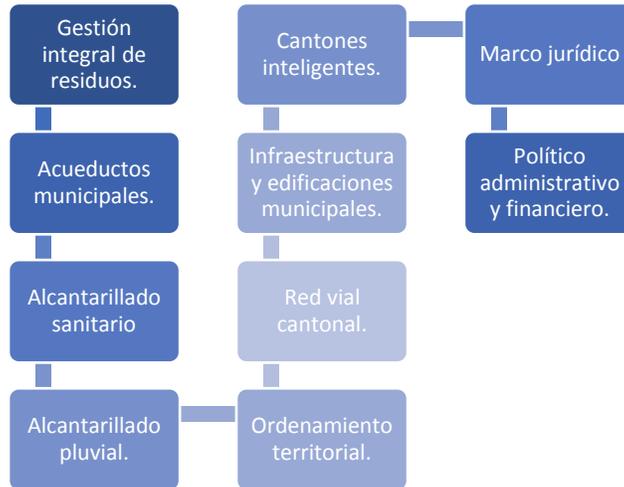
El desafío no es menor, cuando se considera la dimensión de las capacidades o recursos institucionales disponibles para prestar tales servicios, en comparación con los requerimientos crecientes del Régimen Municipal.

Para una mejor comprensión sobre las expectativas del Régimen Municipal, considérese la propuesta de oferta programática que se encuentra en discusión a nivel institucional; la cual es resultado de una investigación y análisis de datos procedente de fuentes primarias y secundarias, entre las cuales se contempló una consulta directa a gobiernos locales y concejos municipales de distrito.

Dicha consulta permitió la definición de 10 áreas temáticas y sus respectivas líneas de servicio, sobre las que estarían dándose las diferentes solicitudes de asistencia técnica y financiamiento:



Ilustración 6: Áreas Temáticas



Fuente: Elaboración propia

Tales solicitudes de servicio, debidamente articuladas con los temas estratégicos enunciados en el punto 1.5.3 de este documento, permiten dimensionar el esfuerzo institucional requerido para satisfacer las expectativas del Régimen Municipal; y, por ende, sobre el desafío que debe satisfacer el Plan Estratégico Institucional 2021-2030, al considerar las capacidades y recursos institucionales actualmente disponibles.

1.4 MARCO DE PROCESOS DE IFAM

La composición de la estructura organizacional de IFAM y sus procesos, permiten una mejor comprensión de las temáticas que absorben la mayor parte de las capacidades y recursos institucionales, traduciéndolos en valor público para los beneficiarios.

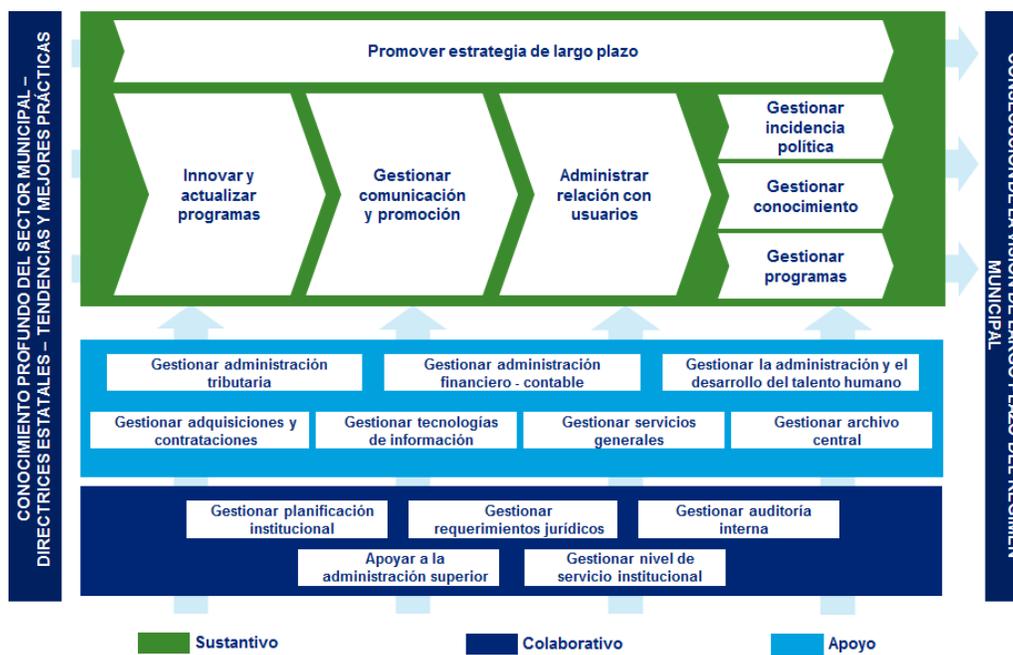


Según el Informe final del proyecto denominado: “Evaluación Organizacional Integral del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal” (Contratación N° 2013FP-000001-01) Financiado con Fondos de Preinversión de MIDEPLAN, elaborado por la firma Deloitte (Setiembre, 2016); el modelo de servicio de IFAM, tiene una clara orientación hacia los usuarios, propiciando los canales de comunicación y facilitando el acceso a productos y servicios integrados por medio de programas; dicho modelo de servicio se presenta a través de la cadena de valor.

Los procesos y subprocesos que componen la cadena de valor antes mencionada se agrupan en 3 categorías:

A continuación, se presenta un esquema de la cadena de valor de IFAM.

Ilustración 7: Cadena de valor de IFAM



Fuente: Informe final del proyecto denominado “Evaluación Organizacional Integral del Instituto de Fomento y Asesoría



Municipal” (Contratación N° 2013FP-000001-01) Financiado con Fondos de Preinversión de MIDEPLAN, elaborado por la firma Deloitte (Setiembre, 2016)

1.4.1 Macroprocesos Sustantivos

En los macroprocesos sustantivos se encuentran las líneas de servicio del IFAM, mismas que permitirán llevar a cabo los programas y proyectos que la institución ofrece a sus usuarios.

Los macroprocesos de IFAM son 7, cada uno de esos macroprocesos contiene procesos y subprocesos que permitirán llevar a cabo la estrategia.

En la cadena de valor institucional, al referirse al componente sustantivo, se señala que éste representa “...la razón de ser de la Institución, se denominan asimismo procesos esenciales sobre los que se busca un alto nivel de especialización, diferenciación, alto impacto en las personas usuarias y alineamiento con el Modelo de Servicio de la Institución.”

Al respecto, el Informe final del proyecto denominado “Evaluación Organizacional Integral del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal” (Contratación N° 2013FP-000001-01) Financiado con Fondos de Preinversión de MIDEPLAN, elaborado por la firma Deloitte (Setiembre, 2016), establece los “procesos sustantivos ...[que]...contienen entre otras cosas las líneas de servicio del IFAM, las cuales a la vez permitirán llevar a cabo los programas que la Institución ofrecerá al Régimen Municipal”.

A continuación, se describen los objetivos principales de cada uno de los 7



procesos sustantivos del IFAM:

Ilustración 8: Mapa de Procesos Sustantivos de IFAM



Fuente: Informe final del proyecto denominado “Evaluación Organizacional Integral del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal” (Contratación N° 2013FP-000001-01) Financiado con Fondos de Preinversión de MIDEPLAN, elaborado por la firma Deloitte (Setiembre, 2016)

- **AEL - Promover estrategia de largo plazo.**

Gestionar y promover el proceso de desarrollo de una visión de largo plazo y agenda estratégica del Régimen Municipal.

- **BIN- Innovar y actualizar programas.**

Gestionar los requerimientos de actualización de programas en respuesta a los cambios del entorno nacional que impliquen ajustes a la agenda estratégica del Régimen Municipal, todo basado en un enfoque de mejora continua e innovación, lo que hace necesario el monitoreo constante de los programas desarrollados.



- **CGC - Gestionar comunicación y promoción.**

Gestionar los requerimientos de comunicación y promoción de la oferta institucional hacia el Régimen Municipal, mediante un enfoque proactivo de mercadeo que facilite el posicionamiento del portafolio de productos y servicios de una manera eficaz y eficiente.

- **DRU - Administración relación con usuarios.**

Administrar eficaz y eficientemente los medios y recursos necesarios para que los usuarios del IFAM tengan acceso ágil y oportuno a la oferta programática que la Institución tiene a su disposición. Como parte de este proceso se definen acciones específicas orientadas al relacionamiento con los usuarios, a la oferta de los servicios y a la tramitación de solicitudes a través de canales claramente definidos, donde se identifica como un punto clave de contacto la figura de los promotores municipales, como encargados principales de las relaciones con los gobiernos locales.

- **EGP - Gestionar programas.**

Este proceso se enfoca en la gestión de los programas que la Institución ofrecerá a su población meta y que a la vez se traducen en los productos y servicios que conforman la oferta del IFAM hacia el Régimen Municipal. Las líneas se dividen en los siguientes temas generales:

- Apoyo administrativo y tercerización de servicios para los gobiernos



locales

- Capacitación y formación.
- Gestión técnica y financiamiento para el desarrollo local.

- **FGI - Gestionar conocimiento.**

Gestionar la generación de datos e información y su transformación en conocimiento, mediante la ejecución de estudios e investigaciones en materia municipal, con la finalidad de proveer a los gobiernos locales insumos que faciliten la implementación de ideas novedosas e innovadoras en función del fortalecimiento de sus capacidades organizacionales.

- **GIP - Gestionar incidencia política.**

Gestionar la adopción de políticas públicas en función del fortalecimiento del Régimen Municipal en materia de gobernabilidad, descentralización, autonomía, participación ciudadana entre otros aspectos clave. Incluye adicionalmente, la coordinación de los esfuerzos de articulación entre la Institución, gobiernos locales y demás actores sociales que tienen impacto en el desempeño del Régimen Municipal con la finalidad de generar sinergias y un mejor aprovechamiento de los recursos”.

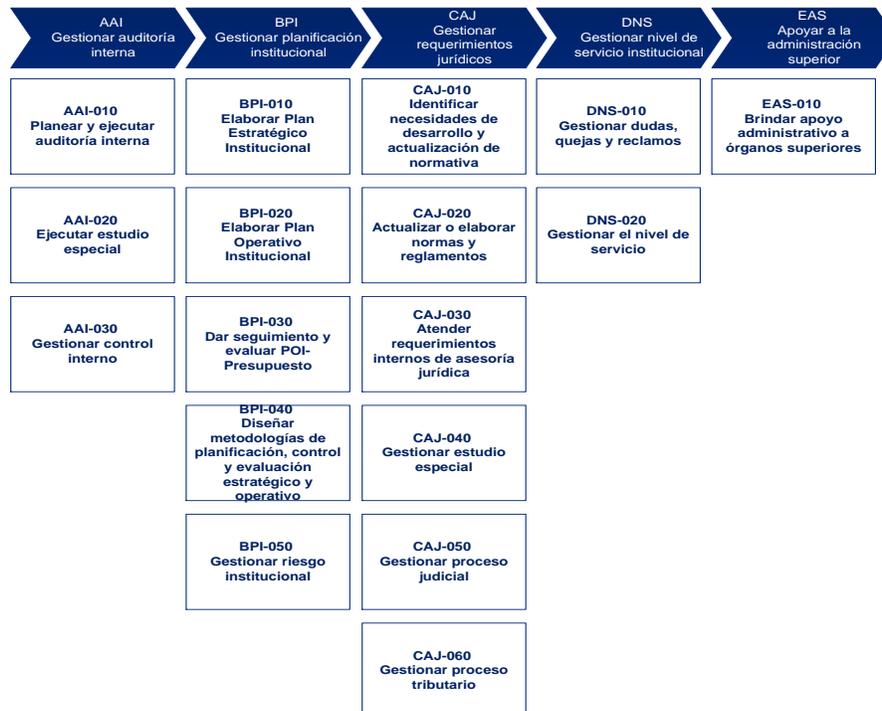
1.4.2 Colaborativos:

Los procesos colaborativos como su nombre lo indica, brindan apoyo por medio de actividades de asesoría al macroproceso sustantivo. Los procesos colaborativos de



IFAM son 5 y al igual que el anterior cada uno tiene subprocesos que permitirán llevar a cabo la tarea.

Ilustración 9: Mapa de Procesos Colaborativos de IFAM



Fuente: Informe final del proyecto denominado “Evaluación Organizacional Integral del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal” (Contratación N° 2013FP-000001-01) Financiado con Fondos de Preinversión de MIDEPLAN, elaborado por la firma Deloitte (Setiembre, 2016)

A continuación, se detalle el objetivo que persigue cada proceso colaborativo de IFAM:

- **AAI - Gestionar auditoría interna.**

Brindar asesoría en materia de control interno a los órganos superiores de la Institución y demás dependencias; así como también vigilar y fiscalizar los bienes, operaciones, obligaciones y capital de la Institución.



- ***BPI - Gestionar planificación institucional.***

Brindar asesoría en planificación estratégica y operativa a los órganos superiores y demás dependencias de la Institución en la formulación de estrategias, planes, programas y proyectos; así como también el seguimiento y evaluación de su cumplimiento.

- ***GRJ - Gestionar requerimientos jurídicos_***

Brindar asesoría jurídica a los órganos superiores y demás dependencias de la Institución en materia sustantiva y administrativa para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

- ***DNS - Gestionar nivel de servicio institucional.***

Gestionar el servicio institucional y administrar la atención de quejas, reclamos o consultas de los usuarios, con la finalidad no solo de gestionar la resolución de los casos entrantes, sino que también de identificar y promover la puesta en práctica de recomendaciones que permitan mejorar el nivel de servicio que ofrece la institución y simplificar los trámites.

- ***EAS - Apoyar a la administración superior.***

Brindar apoyo administrativo a los órganos superiores de la Institución, Junta Directiva y Comisión Técnica; en lo que se refiere al levantamiento, procesamiento y comunicación de la información generada como parte de las

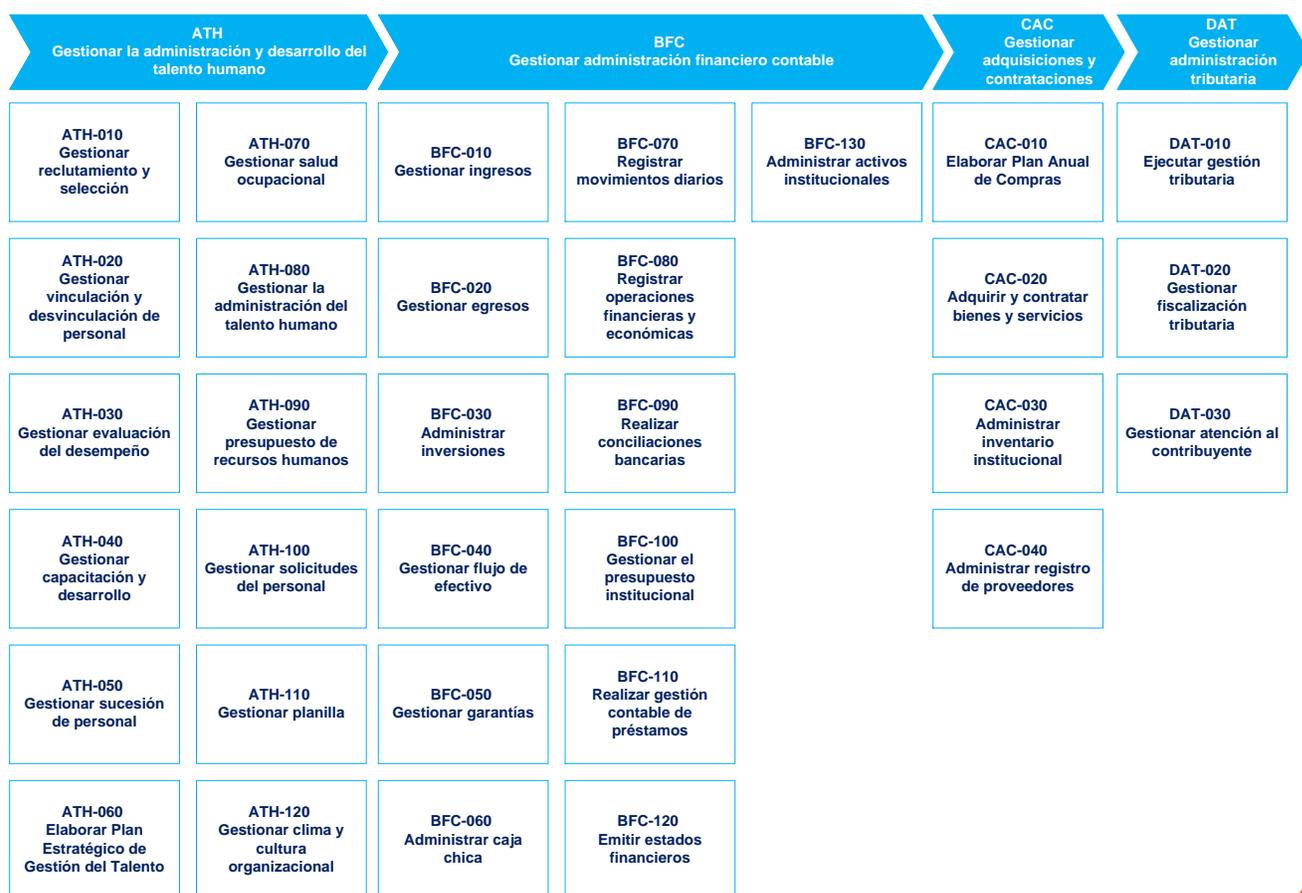


sesiones; así como también en lo que respecta al seguimiento del cumplimiento de los de los acuerdos emitidos.

1.4.3 Apoyo

Finalmente, dentro de la cadena de valor de IFAM, se definieron 8 procesos de apoyo, los cuales a través de subprocesos con una orientación más operativa apoyarán la gestión institucional.

Ilustración 10: Mapa de Procesos de Apoyo de IFAM (Parte 1)

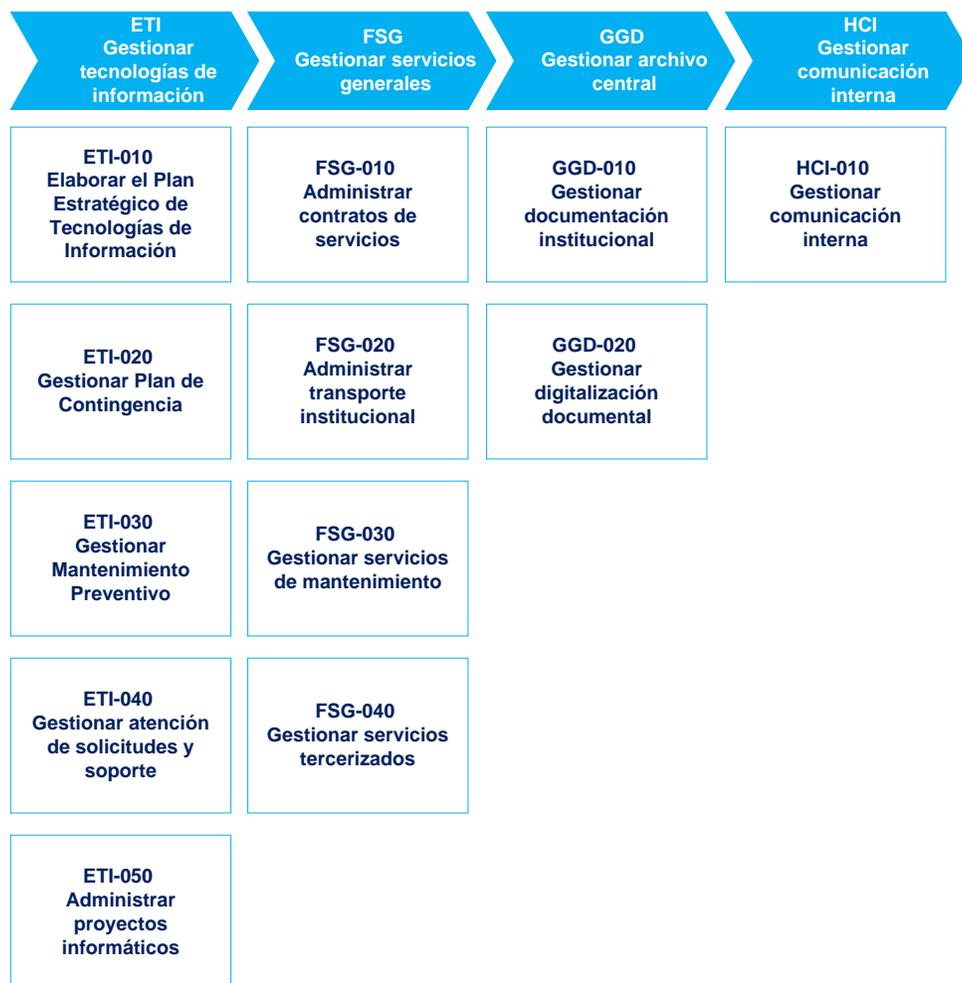


Fuente: Informe final del proyecto denominado “Evaluación Organizacional Integral del Instituto de Fomento y Asesoría



Municipal” (Contratación N° 2013FP-000001-01) Financiado con Fondos de Preinversión de MIDEPLAN, elaborado por la firma Deloitte (Setiembre, 2016)

Ilustración 11: Mapa de Procesos de Apoyo de IFAM (Parte 2)



Fuente: Informe final del proyecto denominado “Evaluación Organizacional Integral del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal” (Contratación N° 2013FP-000001-01) Financiado con Fondos de Preinversión de MIDEPLAN, elaborado por la firma Deloitte (Setiembre, 2016)

A continuación, se presenta el objetivo de cada uno de los procesos de apoyo del IFAM:



- ***ATH - Gestionar la administración y el desarrollo del talento humano.***

Administrar el talento humano de la Institución mediante la definición e implementación de políticas y lineamientos enfocados a lograr un desarrollo integral del recurso humano en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución.

- ***BFC - Gestionar administración financiero – contable.***

Administración de manera eficiente de los recursos financiero contables requeridos para garantizar el adecuado funcionamiento de la Institución, así como también el cumplimiento de las obligaciones financieras que la misma tiene con entidades externas.

- ***CAC - Gestionar adquisiciones y contrataciones.***

Asegurar la gestión eficaz y eficiente de los procesos de adquisición y contratación de bienes y servicios clave para la Institución. Así como también gestionar de manera ágil y transparente la provisión de suministros institucionales.

- ***DAT - Gestionar administración tributaria***

Generar y registrar los datos e información necesaria para llevar a cabo una administración tributaria que permita a la Institución recaudar de manera eficiente y eficaz la mayor cantidad posible de recursos.

- ***ETI - Gestionar tecnologías de Información.***



Brindar asesoría a los órganos superiores y demás dependencias de la Institución en materia de tecnologías de información para asegurar la implementación o coordinación de soluciones informáticas que permitan la operatividad eficiente y eficaz de los procesos; así como también la seguridad, resguardo e integridad de la información administrada.

- ***FSG - Gestionar servicios generales.***

Asegurar de manera oportuna la provisión de los recursos de infraestructura, equipo, transporte, seguridad, limpieza y mantenimiento que requiere la Institución para mantener las condiciones físicas idóneas de trabajo.

- ***GGD - Gestionar archivo central.***

Administrar los requerimientos institucionales en materia de gestión documental, específicamente en lo que respecta al manejo, almacenamiento, transferencia y recuperación de documentación, ya sea en formato digital o físico.

- ***HCI - Gestionar comunicación interna***

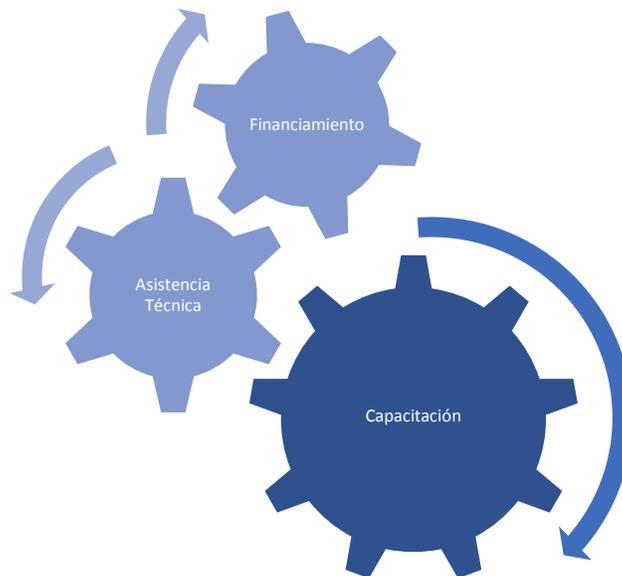
Gestionar la comunicación hacia lo interno de la Institución en temas de interés para los colaboradores.



1.5 SERVICIOS INSTITUCIONALES

Los procesos enunciados convergen en la práctica en el otorgamiento de 3 servicios fundamentales, sobre los cuales gira el grueso de las actividades institucionales:

Ilustración 12: Servicios Institucionales.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Ley No, 4716.

1.5.1 Financiamiento¹:

De acuerdo con el inciso a) del artículo 5° de la Ley N°4716, Ley de Organización del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), una de las funciones que tiene a cargo el Instituto para el cumplimiento de sus fines, consiste en conceder préstamos a las municipalidades a corto, mediano y largo plazo, para financiar

¹ Tomado de informe de la Dirección Ejecutiva para la Presidencia Ejecutiva de febrero de 2020.



proyectos de obras y servicios municipales y supervisar su aplicación.

Los proyectos que se financian son de variada naturaleza, impacto y alcance. Incluyen la compra de maquinaria pesada para la atención de la red vial cantonal y la recolección de residuos sólidos; la adquisición de vehículos livianos para apoyar gestiones relacionadas con la atención de los acueductos municipales y otras obras menores de construcción y mantenimiento; el financiamiento de la construcción de pozos de agua potable, redes de distribución, plantas de potabilización, o bien, para la ampliación y mejoramiento de acueductos ya existentes; construcción y mantenimiento de la red vial cantonal; cierre de vertederos; construcción de obra civil como parques, mercados, bibliotecas y edificios municipales; compra de terrenos y edificios inmuebles; compra de equipos de cómputo y software, entre otros.

1.5.2 Servicios de asistencia técnica²:

De conformidad con los incisos d) y e) del artículo 5º de la referida ley, también corresponde a la Institución prestar asistencia técnica a las municipalidades para elaborar y ejecutar proyectos de obras y servicios públicos, locales y regionales, así como, brindar asistencia técnica a las municipalidades con el objeto de promover el perfeccionamiento de su organización y el eficaz funcionamiento de la administración.

Las asistencias técnicas pueden ser reembolsables o no reembolsables, sin embargo, lo único que el IFAM hace es recuperar el costo asociado con la prestación de los servicios requeridos por los gobiernos locales.

² Ídem.



1.5.3 Capacitación³:

La Ley N°4716, en el inciso f) del artículo 5°, indica que el IFAM debe mantener programas permanentes de adiestramiento para regidores y personal municipal.

Normalmente, el esfuerzo de capacitación institucional está integrado por cursos de actualización profesional, por un programa de formación permanente y, cada cuatro años, por un programa de capacitación de nuevas autoridades municipales, cada vez que se realizan las elecciones municipales y asumen funciones nuevos alcaldes, vicealcaldes, intendentes, viceintendentes, regidores, síndicos y concejales.

Adicionalmente, se llevan a cabo actividades que comprenden articulación institucional entre el IFAM y otras organizaciones para propósitos específicos, desarrollando para el efecto talleres o cursos modulares.

Ampliación en la oferta de servicios institucionales

Como fue indicado, la Institución realizó una consulta al Régimen Municipal sobre los servicios institucionales requeridos, constituyéndose ésta en una propuesta de Oferta Programática en discusión.

En paralelo, la Institución ha venido impulsando los ejes estratégicos que configuran los imperativos de política pública que IFAM debe articular, hacia los gobiernos locales.

³ Ídem.



De manera que, en consecuencia la oferta de servicios institucionales actual podría ampliarse, en aras de incrementar el valor público y dar mejor cumplimiento al mandato de ley que rige a la Institución.

Con estas consideraciones, se presenta una matriz que ordena los aspectos antes mencionados, como insumo para el proceso de pensamiento estratégico y una propuesta de cartera de servicios institucionales que podría incorporar el Plan Estratégico Institucional 2021-2030 previa a su valoración.

De previo a valorar la matriz, deben atenderse las siguientes recomendaciones:

1. La satisfacción de la cartera de servicios requiere de una valoración previa de las capacidades y recursos institucionales; éstas deberán ampliarse, remozarse o complementarse para poder atender los nuevos requerimientos.
2. La Institución puede optar por ampliar sus alianzas, público-públicas o público-privadas para satisfacer en conjunto con otros entes, parte de su cartera de servicios, logrando no sólo una ampliación de la oferta institucional, sino también, mayor valor público e impacto estratégico en el régimen municipal.
3. La cartera de servicios institucionales que finalmente se inscriba en el Plan Estratégico, debe constituirse en un insumo de análisis para la definición del plan institucional de capacitación; tendente a desarrollar competencias en todo el personal orientado a los procesos sustantivos.
4. Otro requisito fundamental para la prestación de los servicios institucionales es la disponibilidad de recursos financieros; sobre el particular, el Plan Estratégico debe contemplar las medidas para su ampliación a corto, mediano y largo plazo.



Tabla 1: Cartera de Servicios.

Ejes estratégicos	Cartera de Servicios							
	Temas	Subtemas	Asistencia técnica	Financiamiento	Capacitación	Asesoría	T.I.	
Cantones Inteligentes	Simplificación de trámites y digitalización	NA	NA	NA	NA	NA	Plataforma de Sistemas Municipales Integrados	
	Hospedaje de datos	NA	NA	NA	NA	NA	Hosting de sistemas información, datos y sitios web	
	Propuesta de Oferta Programática	NA	1. Estudios de adquisición de infraestructura tecnológica 2. Conf y mto red conectividad	1. Compra plataforma tecnológica	NA	NA	NA	
Cambio Climático	Gestión de riesgo climático	Identificación del riesgo climático	NA	Mapas de vulnerabilidad climática	1. Gestión del riesgo por desastres naturales 2. S.I.G.	Uso de SIG para la identificación del riesgo climático	NA	
	Adaptación	Resiliencia y análisis de vulnerabilidad	NA	Mapas de vulnerabilidad climática	Guía para la inclusión de adaptación en la planificación estratégica y territorial de DCC	Incorporación de la variable de adaptación dentro del proceso de planificación territorial	NA	
		Adaptación Fiscal	NA	NA	Taller de financiamiento climático	Identificación de daños y pérdidas según el mapa de vulnerabilidad climática	NA	
		Adaptación del territorio	1. Diseño de cuencas de detención 2. Acueductos pluviales	NA	Colocación de pavimento permeable	Sistemas de drenaje sostenibles a nivel cantonal	Sistemas de drenaje sostenibles a nivel cantonal	NA
		Medidas para la reducción de probabilidad de inundación	Sistemas de drenaje sostenibles	1. Construcción techos verdes. 2. Áreas multifuncionales resistentes a inundaciones	NA	Sistemas de drenaje sostenibles	Sistemas de drenaje sostenibles a nivel cantonal	NA
		Adaptación de la infraestructura crítica	NA	NA	1. Elaboración de plan integral del recurso hídrico 2. Aplicación del PIEV	NA	NA	NA
	Mitigación	Eficiencia Energética	NA	1. Postes inteligentes (incluyen Wifi, botón de pánico, cámaras, recarga eléctrica, sensores)	NA	1. Medición Inteligente 2. Auditorías energéticas	NA	
		Residuos sólidos	NA	Equipos de recolección residuos (vagoneta, chapulin, recolectores)	Manejo de residuos de construcción y residuos no tradicionales	1. Tecnologías para tratamiento de residuos sólidos 2. Aplicación reglamento GIRS	NA	
		Compostaje	Diseño de zona para compostaje municipal	Tómbolas para tratamiento de residuos orgánicos	Aprovechamiento de residuos orgánicos a gran escala	Aprovechamiento de residuos orgánicos a gran escala	NA	
		Cambio de paradigma de movilidad	Vías peatonales	1. Centros de recarga eléctrica 2. Obra civil	Cambio de paradigma de movilidad	Cambio de paradigma de movilidad	IMA	
		Inventario de Gases Efecto Invernadero	Elaboración de inventarios de gases efecto invernadero	Inventarios de Gases Efecto Invernadero	Sello de carbono neutral	Promoción del programa país Carbono Neutralidad y del Plan Nacional de Descarbonización	NA	
	Propuesta de Oferta Programática	Gestión Integral de Residuos	1. Diseño y estudios de preinversión 2. Servicio recolección residuos 3. Relleno sanitario 4. Ejecución de cierre técnico 5. Nuevas tecnologías 6. Elaboración de TDR s	1. Compra maquinaria y equipo 2. Compra de terrenos	NA	NA	NA	
		Acueductos municipales	1. Diseño y estudios de preinversión	1. Maquinaria y equipo 2. Terrenos protección recurso hídrico 3. Estudios de optimización administración del acueducto 4. Estudios y diseños de preinversión 5. Estudios y diseños de infraestructura	Sistemas de drenaje sostenible	NA	NA	
		Alcantarillado sanitario	NA	1. Maquinaria y equipo 2. Diseño y estudios de preinversión 3. Diseño y construcción de infraestructura	NA	NA	NA	
		Alcantarillado pluvial	Diseño y estudios de preinversión	1. Diseño y estudios de preinversión 2. Diseño y construcción de infraestructura	NA	NA	NA	
		Red vial cantonal	Diseño del plantel municipal	1. Compra de maquinaria y equipo Diseño de red vial cantonal 3. Compra de materiales permeables/adaptados al cambio climático y condiciones de CR. 4. Construcción de plantel municipal 5. Construcción de red vial cantonal	NA	NA	NA	
		Infraestructura y edificaciones municipales	Adaptación al cambio climático: 1. Diseño de infraestructura o edificaciones municipales 2. Elaboración TDR s 3. Inspección y fiscalización en construcción 4. Diseño y estudios de preinversión	1. Diseño Construcción	NA	NA	NA	



Ordenamiento territorial	NA	NA	1. Elaboración de TDR's para el desarrollo o actualización de planes reguladores (Debe revisarse capacidad institucional para ofrecer este servicio).	1. Elaboración (estudios específicos, actualización, etc) de planes reguladores 2. Elaboración de catastros municipales 3. Mapeo cantonal (fotografía aérea)	Talleres para formulación e implementación de planes reguladores (debe buscarse el desarrollo de la capacidad institucional o vía tercerización).	1. Apoyo para la elaboración de TDR's para el desarrollo o actualización de planes reguladores (actividad no reembolsable).	NA
Seguridad Humana	Niñez	Cantones amigos de la infancia (CAI)	NA	Para capacitaciones regionales y lanzamiento de CAI	Capacitación (ver posible Programa de Seguridad Humana en coordinación con las instituciones, tanto en la formulación así como en la ejecución)	Acompañamiento interinstitucional (Secretaría Técnica)	Página Web
	Adulto mayor	Centros de promoción de envejecimiento saludable	Diseño/Planos	1. Construcción 2. Equipamiento		Acompañamiento interinstitucional (Secretaría Técnica)	NA
		Ciudades amigables de la persona adulta mayor	NA	Financiamiento de capacitaciones		Acompañamiento interinstitucional (Secretaría Técnica)	NA
	Migración	1. Ventanillas municipales 2. Foro humanitario 3. Gestión de datos 4. Emprendedurismo	NA	1. Financiamiento de equipamiento de ventanillas municipalidades 2. Financiamiento capacitación para emprendedurismo		Acompañamiento interinstitucional (Secretaría Técnica)	NA
	Prevención del delito	Programa de prevención del delito local	NA	NA		Acompañamiento interinstitucional (Secretaría Técnica)	NA
Desarrollo Económico Local	Desarrollo Económico Local				Capacitación técnica a funcionarios municipales		
	Economía Circular				Capacitación		
	OVOP	NA	NA	NA	Capacitación a emprendedores	NA	Asesoría

Fuente: Oferta Programática Institucional.

1.6 ANÁLISIS SITUACIONAL

Una vez definido el valor público institucional, así como el alcance operacional (servicios, cadena de valor y alcance geográfico), es menester realizar un análisis situacional que oriente la definición de las líneas estratégicas que conformarán el PEI 2021 - 2030.



El análisis situacional se compone de tres aspectos:

1. Análisis del entorno: se realiza bajo una metodología denominada análisis del macro - entorno, o análisis P.E.S.T.E.L. (Político – Económico – Social – Tecnológico – Ecológico o Ambiental – Legal/Regulatorio) y una revisión de documentos estratégicos.
2. Análisis interno: Este análisis está conformado por 4 aspectos, a saber, a) Análisis de situación financiera; b) Balance general sobre la prestación de los servicios institucionales; c) Análisis de capacidades y recursos institucionales disponibles para los servicios institucionales; d) evaluación y seguimiento de los Planes Anuales Operativos (2018 y 2019) y el Plan Estratégico Institucional vigente (2015-2020)
3. Análisis FODA: En este apartado, se realiza un balance del análisis externo e interno y se clasifican los aspectos más importantes como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

1.6.1 Análisis Externo

1.6.1.1 Análisis del macro – entorno (PESTEL):

- **Político:** Las fuerzas impulsoras del ambiente político de mayor consideración en la formulación del PEI 2021-2030 son las siguientes:



- Cambio de autoridades municipales: El próximo cambio de autoridades municipales supone, en muchos casos, una reorientación de su agenda política y, por ende, de sus prioridades de gestión, lo cual puede contemplar variaciones en sus requerimientos, aspecto que IFAM debe contemplar en su Oferta Programática.
- Análisis sobre posible fusión o cierre de instituciones: En la agenda política nacional, se discute el tema sobre la conveniencia de efectuar fusiones o cierre de instituciones, en consideración de la vigencia de su cometido y la mejor administración de los fondos públicos en un ambiente económico caracterizado por el crecimiento de la deuda interna. El IFAM ha sido mencionado entre las instituciones que, eventualmente, podrían considerarse dentro de tal análisis, lo que exige el máximo esfuerzo institucional posible, para continuar creando valor público para el Régimen Municipal y, por ende, para la sociedad costarricense.
- **Económico:** Aspectos de la economía nacional o internacional que podrían incidir en la Institución:
 - Efectos del plan fiscal y pandemia por COVID – 19: Ambos aspectos, presionan el bolsillo de los costarricenses. Así, debe comprenderse que una parte de los ingresos institucionales provienen de la recaudación de ingresos municipales, lo cual anticipa presión en el balance financiero de IFAM y, por ende, en su capacidad para efectuar desembolsos y otorgar nuevos créditos.



- **Social:** Tendencias del entorno social que inciden en el establecimiento de planes, programas y proyectos:
 - Seguridad humana: Se refiere al interés creciente por garantizar los derechos de las personas para vivir dignamente en sus hogares, en entornos seguros, protectores e inclusivos, satisfaciendo las necesidades fundamentales que favorezcan su desarrollo humano.

- **Tecnológica:** Cambios tecnológicos que inciden en la calidad de vida o el estilo de vida de los habitantes de los territorios:
 - Ciudades Inteligentes (también conocidas como Ciudades 4.0): Es una tendencia que se inscribe en múltiples ciudades del mundo entero. Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones, *“Una ciudad inteligente y sostenible es una ciudad innovadora que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y otros medios para mejorar la calidad de vida, la eficiencia de las operaciones, los servicios urbanos y la competitividad, asegurando que responda a las necesidades de las generaciones presentes y futuras, respecto a aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales”* (el resaltado no corresponde con el original); (KPMG, Hacia la Ciudad 4.0., 2017).

- **Ecológica (también conocida como Ambiental):** Se refiere a cambios en el Medioambiente y sus efectos.

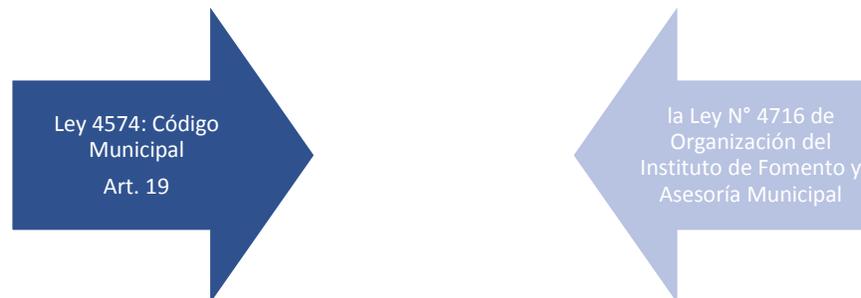


- Cambio climático: Adaptación e incorporación de infraestructura civil y tecnológica para la adaptación y mitigación que requiere el cambio climático (Creación de espacios públicos resilientes).
- Objetivos de sostenibilidad: Se refiere al cumplimiento de los 17 objetivos de la Agenda 2030 tendentes a erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible.

▪ **Legal / Normativo:**

Marco Legal Base:

Ilustración 13: Base Legal



Fuente: Elaboración propia, con base en datos aportados por la Unidad de Asesoría Jurídica

Del lado izquierdo se presenta la Ley que le da vida al IFAM; del lado derecho se presenta la ley que define la razón de ser de la institución, sus funciones, fuentes de ingreso, etc.



Reglamentación relacionada con recursos financieros:

Ilustración 14: Reglamentación relacionada con recursos financieros del IFAM

<p>Ley N° 5652: Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. Art. 16</p>	<p>Ley N°6826: Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA) Artículo transitorio IV</p>	<p>Ley N° 7509: Ley de Impuesto sobre Bienes Inmuebles Artículo transitorio I</p>
<p>Ley N° 4340: Distribución de Impuesto Territorial</p>	<p>Ley N° 7800: Crea Instituto del Deporte y Recreación (ICODER) y su Régimen Jurídico Art.87</p>	<p>Ley N° 10: Ley sobre la Venta de Licores Art. 40</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos aportados por la Unidad de Asesoría Jurídica

A continuación, se presenta un cuadro que resume las principales leyes y decretos complementarias, que tienen relación con la razón de ser del IFAM y su rol de cara al Régimen Municipal.



Cuadro 1: Reglamentación relacionada con recursos financieros del IFAM

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL
<p>Ley N° 8801: Ley de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades (La Gaceta N° 85 de 2010)</p>	<p>Esta ley tiene como objetivo “establecer los principios y disposiciones generales para ejecutar lo dispuesto en el Artículo N° 170 de la Constitución Política de la República de Costa Rica.</p> <p>Con el fin de transferir recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la República y la titularidad de competencias administrativas del Poder Ejecutivo a los gobiernos locales para contribuir al proceso de descentralización territorial del Estado costarricense”.</p> <p>Esta ley, al igual que el Código Municipal, dicta las pautas más importantes del proceso de descentralización de los gobiernos locales.</p> <p>Define la participación del IFAM como parte de un órgano consultivo de apoyo a la autoridad responsable del proceso de transferencia (MIDEPLAN), con el objetivo de brindar colaboración en el proceso de coordinación interinstitucional.</p>
<p>Ley N° 9329: Primera ley especial para la transferencia de competencias: atención plena y exclusiva de la red vial cantonal.</p>	<p>Esta ley tiene como finalidad transferir a los gobiernos locales la atención plena y exclusiva de la red vial cantonal regulada en la Ley N.° 5060, Ley General de Caminos Públicos, de 22 de agosto de 1972, en cumplimiento del mandato establecido en el artículo 170 de la Constitución Política y las disposiciones contenidas en la Ley N. ° 8801, Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, de 28 de abril de 2010.</p>



DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL
<p>Política:</p> <p>Sí a la descentralización y al fortalecimiento del Régimen Municipal costarricense (2008)</p>	<p>Esta política tiene como objetivo “el logro de mejoras sustantivas en la gestión de las municipalidades y avanzar en el proceso de descentralización política, de manera tal, que los gobiernos locales respondan adecuadamente a las demandas de sus habitantes y contribuyan al desarrollo nacional, mediante el ejercicio de sus competencias de manera eficaz y eficiente”.</p> <p>La política incluye tres ejes transversales en temas de género, sostenibilidad ambiental y participación ciudadana; asimismo, se divide en ejes estratégicos,</p> <p>El IFAM tiene asignadas responsabilidades como parte de los diferentes ejes estratégicos como se detalla a continuación: componentes y subcomponentes.</p> <p>Modernización Municipal</p> <p>Acción: “Un Sistema Nacional de Capacitación con sostenibilidad financiera, técnica y administrativa, operando en el IFAM, organismo responsable de facilitar la ejecución de toda la oferta programática y responsable de realizar el seguimiento, control de calidad y la evaluación de impacto”.</p> <p>Cooperación Internacional</p> <p>En el tema de cooperación internacional desde el IFAM se coordinarán las políticas, planes y programas de cooperación, procurando el fortalecimiento municipal en forma armónica, con criterios unificados sobre el desarrollo de proyectos y optimización de los recursos disponibles.</p> <p>Gobierno Digital Municipal</p> <p>En el tema de infraestructura tecnológica se creará un portal</p>



DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL
	<p>municipal en la “web” y la integración de una plataforma unificada para el pago de los tributos, patentes e impuestos municipales por medio de la Internet, para aprovechar la infraestructura tecnológica del SINPE del BCCR. El IFAM cuenta con la plataforma tecnológica para esta integración.</p> <p>Este portal permitirá aglutinar tanto la información concerniente al sector municipal como la oferta de servicios vía electrónica a los funcionarios municipales y a la ciudadanía en general, que podrá utilizar este formato digital para tener una alternativa ágil de comunicación e interacción con los gobiernos locales. El portal estará estrechamente ligado a la página de Gobierno Fácil, como componente municipal de la estrategia de Gobierno Digital.</p> <p>Autonomía Financiera</p> <p>En el tema de financiamiento, el IFAM dispondrá de recursos propios para apoyar la inversión de proyectos municipales, en las condiciones más favorables posibles del mercado.</p> <p>La idea de apoyar a estos proyectos es generar un enlace de lo local a lo regional para que se produzcan las economías de escala que favorezcan a los usuarios finales. Asimismo, se pretende dar contenido económico a los megaproyectos cantonales, ya que es imposible financiarlos con el presupuesto de un año, pero que las municipalidades sí tienen la capacidad de atender el principal y su amortización de estos créditos para el desarrollo.</p>
<p>Política: Si a la descentralización y al fortalecimiento del Régimen Municipal costarricense (2008)</p>	<p>Legislación para la descentralización</p> <p>En lo que respecta al tema de legislación, coordinar un equipo de representantes de los diversos sectores involucrados con el</p>



DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL
	<p>propósito de identificar aquella legislación necesaria para modernizar el Régimen Municipal.</p> <p>Mecanismos de información y monitoreo</p> <p>En lo que respecta al tema de la certificación municipal, se establece la implementación y puesta en marcha de un sistema de certificación de competencias municipales, enfocado en mejorar de forma continua la buena gestión municipal, promoviendo una cultura de autoevaluación. Para tal efecto, el MIDEPLAN y el IFAM, diseñarán y pondrán en práctica un instrumento, que, en un primer momento, evaluará cuatro grandes áreas definidas a partir del concepto de buena gestión municipal.</p>
<p>En el Sector Público la evaluación se encuentra contenida en una serie de normas; como lo son: la Constitución Política, artículo 11</p>	<p>” La Administración Pública en un sentido más amplio, se someterá a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes”.</p>
<p>Ley 5525 de Planificación Nacional de Costa Rica</p>	<p>Dentro de sus funciones está:</p> <p>e) Evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución de planes y política, lo mismo que los programas respectivos.</p> <p>Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), como el ente rector del Sistema Nacional de Planificación (SNP) y del Subsistema Nacional de Evaluación (SINE)</p>
<p>Ley 8131: artículo 55 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Sección V, Evaluación</p>	<p>Las entidades y órganos (Administración Central, constituida por el Poder Ejecutivo y sus dependencias, Poderes Legislativo y Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, sus dependencias y órganos auxiliares, la Administración descentralizada y las empresas públicas</p>



DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN GENERAL
	<p>del Estado, las Universidades estatales, las Municipalidades y la Caja Costarricense de Seguro Social), presentarán los informes periódicos y finales de evaluación física y financiera de los presupuestos, así como los informes de gestión, resultados y rendimiento de cuentas, conforme a las disposiciones del Ministerio de Hacienda, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y la Contraloría General de la República, para los efectos de evaluar el sector público.</p>
<p>Decretos Ejecutivos 35755 Sistema Nacional de Evaluación (SINE-PGR) y 37735, referentes al Sistema de Evaluación y al Sistema de Planificación, respectivamente</p>	<p>Se creó el SINE para la evaluación de la gestión gubernamental en relación con el desempeño Institucional, el Desarrollo del país y el bienestar ciudadano, por medio de un procedimiento de análisis, monitoreo y evaluación de los resultados de las metas establecidas en el PND y otros instrumentos de Planificación.</p>
<p>Decretos Ejecutivos 37735 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, artículo 7</p>	<p>Dentro de las funciones del SNP:</p> <ul style="list-style-type: none"> c. Planificar el Desarrollo del país, con visión de largo, mediano y corto plazo. e. Establecer mecanismos de articulación en el SNP para lograr su funcionamiento integral. f. Dirigir y ejecutar la articulación de los procesos de programación, incluyendo la asignación presupuestaria y la evaluación de la gestión estratégica del Estado. h. Elaborar propuestas para mejorar la efectividad de la gestión pública y generar su valor público. j. Dirigir y coordinar el seguimiento y la evaluación de los resultados de la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos aportados por la Unidad de Asesoría Jurídica



Otros Actores que brindan soporte al Régimen Municipal:

Cuadro 2: Actores.

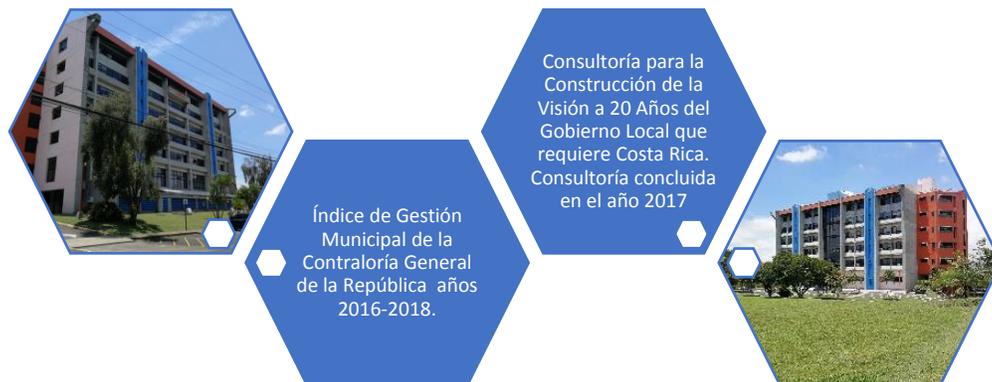
 <p>INSTITUTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO LOCAL</p>	 <p>anai Asociación Nacional de Alcaldías e Intendencias</p>	 <p>UNIÓN NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES</p>
<p>Nace en el contexto del Convenio de Cooperación “Fortalecimiento Municipal y Descentralización en Costa Rica” (FOMUDE), firmado en diciembre de 2003 entre el Gobierno de Costa Rica y la Unión Europea.</p> <p>Este instituto lidera la oferta formal y no formal de la UNED para el desarrollo integral y participativo territorial.</p> <p>Su misión actual es:</p> <p>Gestionar procesos de capacitación, formación, estrategias de comunicación y gestión del conocimiento que fortalezcan las capacidades de incidencia política, técnicas y de gestión de los actores del desarrollo territorial, con el fin de apoyar mejoras en su buen vivir.</p> <p>Extraído de https://www.uned.ac.cr/ el 07/04/2020</p>	<p>Su misión actual es:</p> <p>“Promover, asesorar y acompañar a las alcaldías e intendencias en la gestión y coordinación de políticas públicas que promuevan el desarrollo en todos los cantones del país”</p> <p>Extraído de anai.cr el 07/04/2020</p>	<p>Ley N° 5119 del 20 de noviembre de 1972. Sobre la creación de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.</p> <p>Su misión actual es:</p> <p>“Impulsar la descentralización política y administrativa del Estado costarricense, fortaleciendo a los Gobiernos Locales mediante políticas y normas que amplíen su autonomía, competencias y recursos; para lo cual la UNGL deberá promover y desarrollar acciones tendientes a lograr una mejor gestión municipal en creciente equidad, transparencia y eficiencia”</p> <p>Extraído de http://ungl.or.cr/ el 07/04/2020</p>



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encontrados en páginas web oficiales de cada una de las organizaciones.

1.6.1.2 Revisión de documentos estratégicos.

Ilustración 15: Documentos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

1.6.1.2.1 Consultoría para la Construcción de la Visión a 20 Años del Gobierno Local que requiere Costa Rica. Consultoría concluida en el año 2017.

De las conclusiones que se desprenden de la consultoría **“Construcción de la Visión a 20 Años del Gobierno Local que requiere Costa Rica”** se presentan las siguientes; que, a su vez, hacen referencia al Índice de Gestión Municipal (IGM) al año 2015:

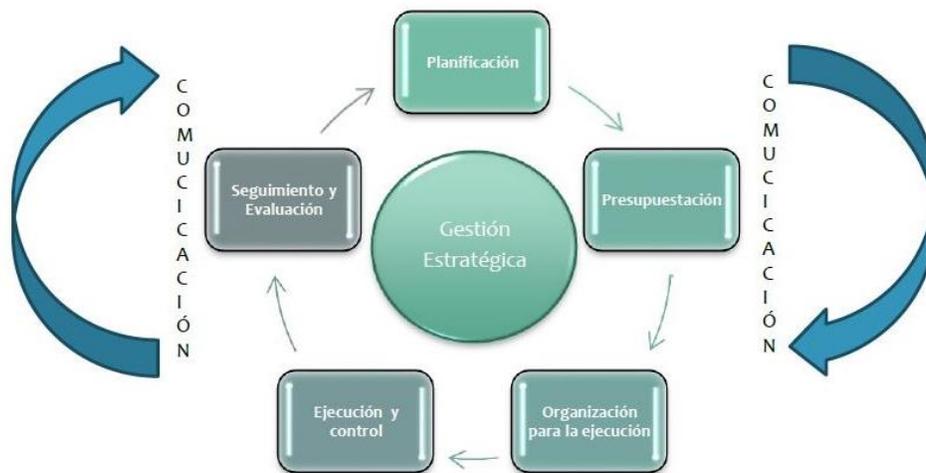
- Se dan importantes limitaciones en el grado de ejecución presupuestario de las municipalidades y algunas razones obedecen al nivel del liderazgo que están ejerciendo las Alcaldías.



Dando seguimiento a la conclusión anterior, uno de los retos de los procesos de fortalecimiento municipal radica en apoyar el liderazgo, para lo cual una forma de apoyarse podría ser el intercambio de buenas prácticas.

- La gestión estratégica debe enfocarse en el ciclo de la estrategia, y no únicamente en la fase de formulación de los planes y su instrumental. Véase Ilustración 15.

Ilustración 16: Ciclo de la Gestión Estratégica



Fuente: Consultoría para la Construcción de la Visión a 20 años del Gobierno Local que requiere Costa Rica.

- “La propuesta a largo plazo se centra en un modelo de gestión que permita que la calidad de los servicios y productos: económicos, ambientales, de ordenamiento del territorio y de bienestar social, orientados a mejorar la calidad de vida que ofrecen los gobiernos locales a su ciudadanía, respondan a decisiones estratégicas adecuadas, planificación y ejecución efectiva.



Tengan contenido presupuestario suficiente y sostenible.” y gobernabilidad – visión compartida entre Alcaldía y Concejo Municipal.

- La situación jurídica del 2006 al 2016, varió muy poco con relación a la década anterior, siendo esta última, la de mayor auge normativo con el fin de fortalecer a las municipalidades en su gestión tanto técnica, como administrativa y financiera. Dieciséis años después de promulgada la reforma al artículo 170 de la Constitución Política, únicamente se encuentran dos leyes de transferencia aprobadas:
 - Ley General de Transferencia de Competencias de Poder Ejecutivo a los Gobiernos Centrales, No. 8801 del año 2010
 - Ley Especial de Transferencia: Atención plena y exclusiva de la Red Vial Cantonal, No. 9329 del 15 de octubre de 2015, quedando aún pendientes 6 leyes especiales.
- Apoyo a la implementación; donde los gobiernos locales y otros entes, puedan tener acceso a fondos para proyectos de Preinversión y a otras fuentes que vengán a ampliar la capacidad de inversión en proyectos de desarrollo, más allá de lo que permite el presupuesto municipal.

Podría replicarse buenas prácticas de otros países; tal es el caso de Colombia, donde se cuenta con un Sistema de Inversión Pública, tendiente a unificar presupuestos de las diferentes instituciones públicas, de manera que, en un cantón las inversiones se complementen con los presupuestos municipales y se unifiquen esfuerzos e inversiones de carácter nacional, regional y cantonal.



Una iniciativa así vendría a dar mucha mayor factibilidad y viabilidad a los planes de desarrollo local de largo plazo.

En el marco de esta consultoría, se produjo también el estudio titulado ***“Identificación de las Áreas Estratégicas de Intervención y Propuestas Generales para su Implementación”***.

Dicho estudio, ofrece una perspectiva general sobre esas áreas estratégicas de intervención, para robustecer el Régimen Municipal de Costa Rica, a saber:

- Gobiernos Locales toman decisiones con visión estratégica de su territorio.
- Los gobiernos locales de Costa Rica practican una apropiada cultura de planificación, de cara a una visión compartida del desarrollo cantonal e institucional.
- Un gobierno local con alta capacidad de inversión en el desarrollo cantonal, con una autonomía financiera auto gestada y avances financieros clave en la descentralización.
- Capital humano competente (autoridades políticas y personal municipal) en continuo desarrollo, con sentido de pertenencia y compromiso con el desarrollo cantonal.
- Un gobierno local interconectado con su ciudadanía, territorio y región; con la infraestructura tecnológica adecuada, con procesos optimizados y personas con las competencias necesarias.
- Un gobierno local innovando, de manera continua, para satisfacer con calidad y eficiencia las necesidades de los usuarios.



- Participación ciudadana empoderada y rendición de cuentas, en espacios regulares y de calidad.
- Marco jurídico claro y ágil que facilita una gestión eficiente y transparente, interna y externamente.
- Garantizando la gobernabilidad y la gobernanza territorial.

A continuación, se realiza un extracto de algunos roles (ejemplos relevantes) que IFAM podría tener, en relación con dichas áreas estratégicas:

1. Gobiernos Locales toman decisiones con visión estratégica de su territorio:

- Diseñar y ejecutar un programa de capacitación permanente de las autoridades locales electas, a nivel de regiones, sobre el estado de situación de estas (diagnóstico económico-social-ambiental), los dilemas estratégicos a enfrentar en su gestión y los mecanismos disponibles para asumirlos.
- Apoyar el liderazgo municipal en la creación, adaptación o redefinición de estrategias de implementación para gestión de toma de decisiones gerenciales del territorio (intercambio de buenas prácticas).

2. Los gobiernos locales de Costa Rica practican una apropiada cultura de planificación, de cara a una visión compartida del desarrollo cantonal e institucional:



- Asegurar el seguimiento y la evaluación periódica y sistemática de la planificación, construyendo un procedimiento factible y viable para su efectiva realización.

3. Un gobierno local con alta capacidad de inversión en el desarrollo cantonal, con una autonomía financiera auto gestada y avances financieros clave en la descentralización:

- Otorgamiento de créditos favorables para la inversión.
- Instruir a las municipalidades en cómo acceder a recursos económicos disponibles.
- Plan de ajuste para implementar políticas públicas, nuevas leyes o reglamentaciones.

4. Capital humano competente (autoridades políticas y personal municipal) en continuo desarrollo, con sentido de pertenencia y compromiso con el desarrollo cantonal:

- Promover el intercambio de experiencias exitosas y buenas prácticas.
- Promover un índice de gestión del talento humano para el régimen municipal.
- Liderar la coordinación del sistema de capacitación para el régimen municipal, haciendo alianzas.
- Promover el desarrollo del talento humano municipal.
- Impulsar la capacitación en desarrollo organizacional, criterios técnicos, habilidades blandas, capacidades básicas, etc....).



5. Un gobierno local interconectado con su ciudadanía, territorio y región; con la infraestructura tecnológica adecuada, con procesos optimizados y personas con las competencias necesarias:

- Apoyar a las municipalidades con presupuestos más bajos para que puedan implementar tecnologías de la información mediante asesoría y acompañamiento por parte del IFAM.

6. Un gobierno local innovando, de manera continua, para satisfacer con calidad y eficiencia las necesidades de los usuarios:

- Construir una base de datos de información municipal (Observatorio Municipal).
- Apoyar sistemas propios de las municipalidades para generar sus propias estadísticas de recursos humanos.

7. Participación ciudadana empoderada y rendición de cuentas, en espacios regulares y de calidad:

- Introducir cursos, talleres u otras formas de enseñarle a los futuros ciudadanos cómo funciona la municipalidad, en coordinación con MEP.

8. Marco Jurídico claro y ágil que facilita una gestión eficiente y transparente, interna y externamente:

- Impulsar modificaciones legales que hagan al régimen municipal más eficiente, eficaz y transparente.

9. Garantizando la gobernabilidad y la gobernanza territorial:



- Desarrollar una estrategia para la promoción de mancomunidades territoriales en el régimen municipal.
- Participar en conjunto con otros actores que impulsan el desarrollo del régimen municipal en la necesaria articulación de la política de ordenamiento territorial, la política ambiental y la política de desarrollo territorial.

1.6.1.2.2 Índices de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República años 2014-2018.

La Contraloría General de la República (CGR) mide la gestión municipal, a través de una batería de sesenta y un (61 indicadores), que a su vez evalúan catorce (14) áreas a saber:

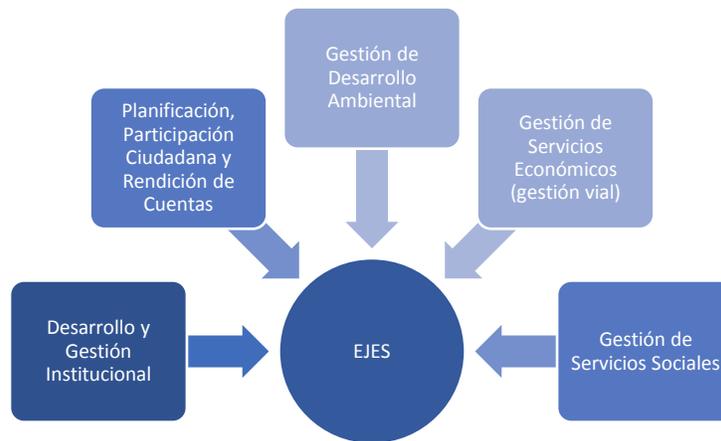
1. Recurso humano
2. Rendición de cuentas
3. Tecnologías de información
4. Contratación administrativa
5. Control Interno
6. Recolección de residuos
7. Planificación
8. Gestión financiera
9. Gestión vial
10. Depósito y tratamiento de residuos
11. Atención de servicios y obra social



- 12. Aseo de vías y sitios públicos
- 13. Participación ciudadana.
- 14. Parques y obras de ornato

Áreas que a su vez, están distribuidas en cinco (5) ejes:

Ilustración 17: Ejes evaluados en el Índice de Gestión Municipal.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

Las áreas contenidas en cada eje se describen a continuación:

Cuadro 3: Áreas según los ejes evaluados en los Índices de Gestión Municipal

EJES	ÁREAS
1. Desarrollo y Gestión Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> -Recurso humano -Gestión financiera - Control Interno -Contratación administrativa -Tecnologías de información
2. Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación -Participación ciudadana - Rendición de cuentas



EJES	ÁREAS
3. Gestión de Desarrollo Ambiental.	-Recolección de residuos - Depósito y tratamiento de residuos -Aseo de vías y sitios públicos
4. Gestión de Servicios Económicos (gestión vial)	-Gestión vial
5. Gestión de Servicios Sociales	-Parques y obras de ornato -Atención de servicios y obra social

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

Como se observa los temas de evaluación son aspectos normativos y técnicos propios de la gestión de todas las municipalidades del país.

Para cada uno de los temas analizados en el presente trabajo, se presentan tablas con datos comparativos con los resultados de los IGM de los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 (último reporte con el que cuenta la CGR). Datos que permiten analizar el comportamiento a través de años.

Estos índices permiten entre otras cosas, identificar áreas en las que las municipalidades están trabajando bien y otras áreas susceptibles de mejora, que les permita crear valor público para la ciudadanía a la cual se deben.

Tabla 2: Estratos

ESTRATO 1	ESTRATO 2	ESTRATO 3	ESTRATO 4	ESTRATO 5
100-85	84,99-70	69,99-55	54,99-40	39,99-0

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

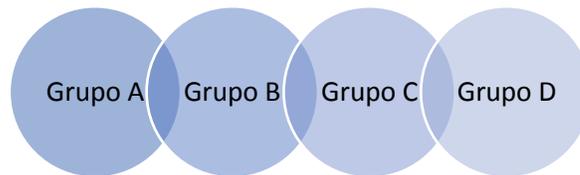
Las municipalidades aportan dicha Información en el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM) cada año; la fecha límite para la inclusión de la



información en el sistema es el 14 de febrero y corresponde a la información del año inmediatamente anterior.

La Contraloría para la medición de estos indicadores; utiliza una metodología que permite comparar los gobiernos locales bajo condiciones similares y, por tanto, realiza una clasificación de las municipalidades en 4 categorías:

Ilustración 18: Grupos de Municipalidades



Fuente: Consultoría Visión 2020.

Cada grupo (A, B, C y D) se construye alrededor de características similares en cuatro variables con su respectivo peso a saber:

Tabla 3: Variables y pesos de referencia para la construcción de grupos

VARIABLE	PESO
1. Presupuesto definitivo (año del estudio).	61,88%
2. Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc)	23,13%,
3. Territorio en kilómetros cuadrados.	6,88%
4. Número de unidades habitacionales combinadas con el IDHc.	8,13%.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional



Lo anterior, se explica de la siguiente manera:

Grupo A (municipalidades con mayor presupuesto, mejor IDHc, menor cantidad de kilómetros cuadrados de territorio y mayor cantidad de unidades habitacionales con alto IDHc,).

Grupo D (municipalidades con menor presupuesto, bajo IDHc, mayor territorio y mayor cantidad de unidades habitacionales con bajo IDHc" (IGM 2013, 11).

Como se puede ver en los ejemplos, conforme cambian esas condiciones las municipalidades se van ubicando en los grupos antes mencionados.

Un aspecto destacable es que las municipalidades pueden permanecer o no en un grupo, según sus características en un año determinado.

El siguiente cuadro muestra la clasificación de las municipalidades en cuatro grupos.

Tabla 4: Clasificación de las Municipalidades por Grupo según la CGR año 2018.

GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C	GRUPO D
MORAVIA	SAN RAFAEL	SAN ISIDRO	VALVERDE VEGA
SANTA ANA	ABANGARES	ATENAS	COTO BRUS
SAN JOSE	ESPARZA	FLORES	TARRAZU
BELEN	PARAISO	ASERRI	HOJANCHA
CARTAGO	QUEPOS	OREAMUNO	ALAJUELITA
SAN CARLOS	PEREZ ZELEDON	PALMARES	JIMENEZ
ESCAZU	CORONADO	EL GUARCO	SARAPIQUI



HEREDIA	NARANJO	BUENOS AIRES	NANDAYURE
GOICOECHEA	GARABITO	MATINA	TALAMANCA
ALAJUELA	TURRIALBA	GUATUSO	TURRUBARES
Puntarenas	TIBAS	PURISCAL	SAN MATEO
CURRIDABAT	SAN RAMON	MONTES DE ORO	LOS CHILES
LA UNION	BARVA	LA CRUZ	BAGACES
DESAMPARADOS	POCOCI	TILARAN	GUACIMO
GRECIA	OSA	SIQUIRRES	POAS
SANTO DOMINGO	SAN PABLO	NICOYA	ZARCERO
CARRILLO	OROTINA	PARRITA	DOTA
MONTES DE OCA	LIMÓN	ALVARADO	LEON CORTES
LIBERIA	CORREDORES	GOLFITO	ACOSTA
SANTA CRUZ	SANTA BÁRBARA	MORA	CAÑAS
			UPALA

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

A continuación, se presentan tablas con los resultados del IGM a partir del último año 2018 que se tiene evaluado por el Ente contralor y cuatro años hacia atrás, tomando en consideración las catorce (14) áreas, vinculadas a los ejes. Lo anterior, con el fin de mostrar las áreas que los Gobiernos Locales han decidido mejorar.



Tabla 5: Resultados por año, área y eje para las municipalidades que pertenecen al Grupo A

AREAS POR GRUPO	RESULTADOS POR AÑO				
	2018	2017	2016	2015	2014
GRUPO A					
1.5 Recurso humano	93.77	93.11	88.29	91.98	89.73
2.3 Rendición de cuentas	93.12	86.97	74.65	85.20	88.37
1.4 Tecnologías de información	91.84	91.64	90.06	90.87	87.49
1.3 Contratación administrativa	91.53	92.52	89.20	88.95	91.08
1.2 Control Interno	80.57	79.59	62.94	80.69	80.40
3.1 Recolección de residuos	77.38	64.71	49.55	68.04	68.50
2.1 Planificación	73.53	73.71	69.73	71.25	70.64
1.1 Gestión financiera	76.42	76.55	76.78	76.05	76.29
4.1 Gestión vial	74.44	65.64	63.01	64.07	68.64
3.2 Depósito y tratamiento de residuos	71.62	66.24	61.15	59.18	62.25
5.2 Atención de servicios y obra social	71.02	72.27	65.39	66.08	65.19
3.3 Aseo de vías y sitios públicos	64.44	44.53	43.62	42.87	48.96
2.2 Participación ciudadana	64.06	60.16	56.89	57.18	59.13
5.1 Parques y obras de ornato	59.31	58.23	47.02	54.03	53.16

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

Simbología: Significado de los colores de la tabla

	Eje: Desarrollo y Gestión Institucional
	Eje: Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas
	Eje: Gestión de Desarrollo Ambiental
	Eje: Gestión de Servicios Económicos (gestión vial)
	Eje: Gestión de Servicios Sociales.



Tabla 6: Resultados por año, área y eje para las municipalidades que pertenecen al Grupo B

AREAS POR GRUPO	RESULTADOS POR AÑO				
	2018	2017	2016	2015	2014
GRUPO B					
1.3 Contratación administrativa	92.68	91.69	83.33	91.45	94.56
2.3 Rendición de cuentas	90.02	77.26	62.94	80.45	71.26
1.5 Recurso humano	86.26	80.74	78.90	77.48	77.72
1.4 Tecnologías de información	86.21	83.67	82.16	88.99	81.02
1.1 Gestión financiera	71.12	67.94	70.46	71.49	71.07
1.2 Control Interno	70.26	57.46	50.69	57.61	49.03
5.2 Atención de servicios y obra social	69.63	61.69	65.83	64.46	58.65
4.1 Gestión vial	68.24	58.83	58.16	67.00	67.64
2.2 Participación ciudadana	59.87	50.49	47.47	54.84	52.26
2.1 Planificación	57.46	50.83	51.80	48.59	50.61
3.2 Depósito y tratamiento de residuos	55.65	54.97	41.40	41.41	48.51
3.1 Recolección de residuos	50.76	52.71	52.03	50.59	46.34
5.1 Parques y obras de ornato	48.54	45.46	40.16	36.04	29.73
3.3 Aseo de vías y sitios públicos	41.46	34.77	38.40	32.85	37.91

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

Simbología: Significado de los colores de la tabla

	Eje: Desarrollo y Gestión Institucional
	Eje: Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas
	Eje: Gestión de Desarrollo Ambiental
	Eje: Gestión de Servicios Económicos (gestión vial)
	Eje: Gestión de Servicios Sociales.



Tabla 7: Resultados por año, área y eje para las municipalidades que pertenecen al Grupo C

AREAS POR GRUPO	RESULTADOS POR AÑO				
	2018	2017	2016	2015	2014
GRUPO C					
1.3 Contratación administrativa	92.02	85.05	82.72	86.56	86.24
2.3 Rendición de cuentas	84.25	74.28	68.47	62.08	74.00
1.5 Recurso humano	83.07	82.64	80.80	78.05	79.98
1.4 Tecnologías de información	79.32	81.81	66.33	73.03	73.44
4.1 Gestión vial	68.52	61.16	51.50	64.60	64.74
1.1 Gestión financiera	67.78	66.32	63.20	62.22	66.28
5.2 Atención de servicios y obra social	58.94	53.35	53.73	52.79	55.38
2.1 Planificación	56.33	54.59	39.13	47.15	48.29
2.2 Participación ciudadana	55.64	48.32	42.02	41.44	45.18
1.2 Control Interno	51.47	44.79	28.51	44.14	41.34
3.1 Recolección de residuos	48.86	54.28	50.34	48.36	53.78
3.2 Depósito y tratamiento de residuos	46.48	38.61	30.59	34.64	33.74
5.1 Parques y obras de ornato	31.87	32.06	20.95	24.95	35.85
3.3 Aseo de vías y sitios públicos	31.70	29.34	24.82	29.00	38.77

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

Simbología: Significado de los colores de la tabla

	Eje: Desarrollo y Gestión Institucional
	Eje: Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas
	Eje: Gestión de Desarrollo Ambiental
	Eje: Gestión de Servicios Económicos (gestión vial)
	Eje: Gestión de Servicios Sociales.



Tabla 8: Resultados por año, área y eje para las municipalidades que pertenecen al Grupo D

AREAS POR GRUPO	RESULTADOS POR AÑO				
	2018	2017	2016	2015	2014
GRUPO D					
1.3 Contratación administrativa	92.66	92.06	86.04	89.13	86.10
2.3 Rendición de cuentas	81.38	69.85	56.36	77.35	64.33
1.5 Recurso humano	78.75	73.24	64.81	70.84	67.24
1.4 Tecnologías de información	73.99	71.57	61.31	71.51	65.93
1.1 Gestión financiera	69.11	66.78	60.39	63.52	62.62
4.1 Gestión vial	67.97	58.35	51.66	64.23	61.89
5.2 Atención de servicios y obra social	56.55	53.14	43.65	52.38	45.52
2.2 Participación ciudadana	51.02	43.87	38.53	56.05	45.43
3.1 Recolección de residuos	50.13	51.57	40.75	50.09	47.38
2.1 Planificación	44.05	44.26	36.70	38.31	33.19
1.2 Control Interno	43.88	35.22	17.79	34.33	27.60
3.3 Aseo de vías y sitios públicos	43.66	30.55	30.64	20.58	28.04
3.2 Depósito y tratamiento de residuos	43.51	42.10	27.27	29.96	26.54
5.1 Parques y obras de ornato	32.94	28.52	21.88	23.23	21.29

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

Simbología: Significado de los colores de la tabla

	Eje: Desarrollo y Gestión Institucional
	Eje: Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas
	Eje: Gestión de Desarrollo Ambiental
	Eje: Gestión de Servicios Económicos (gestión vial)
	Eje: Gestión de Servicios Sociales.



A continuación, se presenta una tabla con los grupos de Municipalidades (A, B, C y D) y la atención a las 14 áreas; que evidencia donde han invertido la mayoría de sus recursos en los últimos 5 años, en orden de priorización.

Tabla 9: Prioridades de inversión de las municipalidades en los últimos 5 años, por grupo y eje.

AREAS ejes	CLASIFICACIÓN POR GRUPO			
	A	B	C	D
1.5 Recurso humano	1	3	3	3
2.3 Rendición de cuentas	2	2	2	2
1.4 Tecnologías de información	3	4	4	4
1.3 Contratación administrativa	4	1	1	1
1.2 Control Interno	5	6	10	11
3.1 Recolección de residuos	6	12	11	9
2.1 Planificación	7	10	8	10
1.1 Gestión financiera	8	5	6	5
4.1 Gestión vial	9	8	5	6
3.2 Depósito y tratamiento de residuos	10	11	12	13
5.2 Atención de servicios y obras sociales	11	7	7	7
3.3 Aseo de vías y sitios públicos	12	14	14	12
2.2 Participación ciudadana	13	9	9	8
5.1 Parques y obras de ornato	14	13	13	14

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

Simbología: Significado de los colores de la tabla

	Eje: Desarrollo y Gestión Institucional
	Eje: Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas



	Eje: Gestión de Desarrollo Ambiental
	Eje: Gestión de Servicios Económicos (gestión vial)
	Eje: Gestión de Servicios Sociales.

Como se puede observar en la tabla anterior dependiendo del grupo en el que se ubique la Municipalidad, así varía la atención a las diferentes áreas de gestión.

No obstante, si se observan los resultados por grupo de municipalidades hay áreas como las siguientes:

- 1.5 Recurso humano
- 2.3 Rendición de cuentas
- 1.4 Tecnologías de información
- 1.3 Contratación administrativa

Que han tenido una mejoría constante en los últimos 5 años, en todos los grupos. Áreas que en su mayoría se ubican en el Eje 1. Desarrollo y Gestión Institucional.

Por ejemplo, en el área 1.5 Recurso humano, ha influido en su mejoría la Creación de Manuales de Puestos, el acompañamiento en la gestión organizacional desde los procesos y la apertura de programas de capacitación municipal a nivel técnico, entre otras cosas.

La Rendición de cuentas que se ubica en el Eje 2. Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas.

En el área de 1.4 Tecnologías de información, como bien se menciona en el Informe (Visión 2020) ha favorecido que desde el Poder Ejecutivo se impulsara el Gobierno



digital, tendiente a avanzar en la consecución de un gobierno digital: pasando por Compra Red, Mer-Link y actualmente SICOP, expedientes electrónicos e impulsar el resguardo de información en nube (Decreto N 46-H Micitt).

Además, del incremento de la ciudadanía que hace un mayor uso de las redes sociales hoy por hoy.

Las municipalidades responden a esas nuevas posibilidades teniendo una mayor presencia en las redes sociales de forma interactiva, creando aplicaciones como Yo Alcalde (Curridabat) y apuntando hacia la consolidación de ciudades inteligentes y sostenibles, como por ejemplo Cartago, que espera ser la primera en 2021.

Es importante destacar áreas como:

- 1.2 Control Interno

Que de acuerdo con los resultados, el indicador anda en promedio del 77% en el último quinquenio en las Municipalidades grupo A y ha tenido un importante crecimiento en el grupo de Municipalidades ubicadas en el grupo B, cuyos resultados pasan de un 49.03% en 2014 a un 70.26% en 2018.

Sin embargo, esta misma área de Control Interno no se comporta igual en las Municipalidades ubicadas en los grupos C y D, para las cuales la medición arroja bajas calificaciones en el IGM en los últimos cinco años, (rango del 41% al 51%) en el grupo C. Disminuye aún más los resultados en el grupo D, cuyo indicador no sobrepasa el 44%, obtenido en la última calificación de la gestión 2018.



De acuerdo con el resultado del IGM del último quinquenio, las cinco áreas en orden de prioridad donde se manifiesta una amplia posibilidad de mejora en cada grupo son:

Tabla 10: Áreas sensibles a la mejora continua.

AREAS SENSIBLES A LA MEJORA CONTINUA			
GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C	GRUPO D
5.1 Parques y obras de ornato	3.3 Aseo de vías y sitios públicos	3.3 Aseo de vías y sitios públicos	5.1 Parques y obras de ornato
2.2 Participación ciudadana	5.1 Parques y obras de ornato	5.1 Parques y obras de ornato	3.2 Depósito y tratamiento de residuos
3.3 Aseo de vías y sitios públicos	3.1 Recolección de residuos	3.2 Depósito y tratamiento de residuos	3.3 Aseo de vías y sitios públicos
5.2 Atención de servicios y obras sociales	3.2 Depósito y tratamiento de residuos	3.1 Recolección de residuos	1.2 Control Interno
3.2 Depósito y tratamiento de residuos	2.1 Planificación	1.2 Control Interno	2.1 Planificación
	2.2 Participación ciudadana		

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información de los Índices de Gestión Institucional

Simbología: Significado de los colores de la tabla

	Eje: Desarrollo y Gestión Institucional
	Eje: Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas
	Eje: Gestión de Desarrollo Ambiental
	Eje: Gestión de Servicios Económicos (gestión vial)
	Eje: Gestión de Servicios Sociales.



Del Eje 5. Gestión de Servicios Sociales las dos áreas (5.1 Parques y obras de ornato y 5.2 Atención de Servicios y Obras Sociales) que lo conforman, están dentro de las que deben ser atendidas con prioridad, debido a que oscilan por el orden del 59% y 71% respectivamente, como los resultados más altos que se han alcanzado en la última medición en el grupo A. Porcentajes que disminuyen conforme se ubica en los grupos subsiguientes.

Del Eje 2. Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas; dos áreas (2.1 Planificación y 2.2 Participación ciudadana) de las tres que componen éste, muestran resultados bajos, Planificación; en los grupos B, C y D que no sobrepasa el 57%. Contrario en el Grupo A, el cual muestra un resultado de 76.53%. Aun cuando se denota una leve mejora en los grupos A, B y C.

En el caso del área de Participación Ciudadana, a pesar de que ha venido mejorando paulatinamente en todos los grupos, la medición del indicador más alto se dio en la gestión del año 2018, en el grupo A, alcanzando un 64%.

Tal y como se indicó en el informe de (Visión 2020 referencia de año), sigue persistiendo bajas calificaciones en los indicadores de planificación y participación ciudadana; lo cual obedece, entre otras cosas, a la falta de cobertura de los planes reguladores y la no aplicación de los presupuestos participativos.

Respecto al Eje 3. Gestión de Desarrollo Ambiental, en las tres áreas (3.1 Recolección de residuos, 3.2 Depósito y tratamiento de residuos y 3.3 Aseo de vías y sitios públicos) que lo sustentan, se presentan resultados muy bajos. A excepción de la primera área en el grupo A, ya que en la última medición presenta una mejoría considerable. Contrario en los restantes grupos, los resultados tienden a la baja y no sobrepasan el 50.76%



Igualmente, para el caso de Depósito y Tratamiento de Residuos a pesar de que cuando ha presentado una leve mejoría a lo largo de los últimos cinco años en todos los grupos, sólo en el grupo A, en la última medición alcanzó un indicador del 71.62. Sin embargo, en los restantes grupos no sobrepasó el 55.65%.

En el área de Aseo de Vías y Sitios Públicos, también se repite la situación del área anterior; ya que se da una leve mejoría en el último quinquenio en todos los grupos, pero el indicador no sobrepasó el 64.44% en la última medición en el grupo A.

Finalmente, el Eje 1. Desarrollo y Gestión Institucional que abarca cinco áreas, es el eje como se indicaba anteriormente, que mejor han desarrollado los Gobiernos Locales. Exceptuando el área (1.2 Control Interno) que aun cuando presenta una leve mejoría en todos los grupos, su resultado es muy precario en los grupos C y D, donde no sobrepasa el 51%.

1.6.1 Análisis Interno:

1.6.1.1 *Análisis de Situación Financiera:*

A continuación, se presentan proyecciones financieras; las mismas tienen como objetivo brindar una línea base para la elaboración de los presupuestos durante la ejecución de los primeros 5 años del PEI 2021-2030.

No obstante, se debe tomar en cuenta que para lograr desarrollar la totalidad de los planes de acción inmersos en este Plan Estratégico Institucional será necesaria la búsqueda de recursos financieros adicionales.



Tabla 11: Proyección de Ingresos Institucionales

Cifras expresadas en millones de colones

PARTIDA PRESUPUESTARIA	PERÍODO					TASAS DE VARIACIÓN			
	2021	2022	2023	2024	2025	2021 / 2022	2022 / 2023	2023 / 2024	2024 / 2025
INGRESOS CORRIENTES	8,829.32	11,123.85	15,560.98	22,524.24	31,538.40	26.0%	39.9%	44.7%	40.0%
INGRESOS TRIBUTARIOS	5,379.32	5,273.85	5,102.28	5,241.88	5,210.97	-2.0%	-3.3%	2.7%	-0.6%
Impuestos sobre la Propiedad de Vehículos, aeronaves y embarcaciones	420.54	380.81	400.68	390.74	395.71	-9.45%	5.22%	-2.48%	1.27%
Impuestos sobre Bienes y Servicios	4,958.78	4,893.04	4,701.60	4,851.14	4,815.26	-1.3%	-3.9%	3.2%	-0.7%
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	3,450.00	5,850.00	10,458.70	17,282.36	26,327.43	69.6%	78.8%	65.2%	52.3%
Venta de Bienes y Servicios	450.00	560.00	670.00	780.00	890.00	24.4%	19.6%	16.4%	14.1%
Ingresos de la Propiedad	3,000.00	5,290.00	9,788.70	16,502.36	25,437.43	76.3%	85.0%	68.6%	54.1%
INGRESOS DE CAPITAL	26,800.00	28,409.00	30,114.54	31,922.41	33,838.76	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Recuperación de Préstamos al Sector Público	6,800.00	8,409.00	10,114.54	11,922.41	13,838.76	23.7%	20.3%	17.9%	16.1%
Fondos de Capital del Sector Público y/o Privado	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
FINANCIAMIENTO	7,000.00	7,350.00	7,717.50	8,103.38	8,508.54	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Superávit Libre	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Suprávit Específico	6,500.00	6,825.00	7,166.25	7,524.56	7,900.79	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
TOTAL GENERAL	42,629.32	46,882.85	53,393.02	62,550.03	73,885.70	10.0%	13.9%	17.2%	18.1%

Fuente: Registros contables - IFAM

*1.6.1.1 Balance general sobre la prestación de los servicios institucionales⁴
(financiamiento, asistencia técnica y capacitación):*

Financiamiento: Como dato importante, puede mencionarse el hecho de que del inicio del ejercicio económico 2016 al final del 2019 se colocaron 26.764.373.987,08 (Veintiséis mil setecientos sesenta y cuatro millones trescientos setenta y tres mil novecientos ochenta y siete colones con 08/100) y se desembolsaron 24.363.012,750,00 (Veinticuatro mil trescientos sesenta y tres mil millones doce mil setecientos cincuenta colones exactos).

Es menester acotar que la velocidad de los desembolsos depende mucho de la dinámica municipal de ejecución de los proyectos, pues en ese sentido son autónomos los gobiernos locales.

A la fecha el IFAM mantiene 105 operaciones de financiamiento vigentes, ya sea que se encuentren en ejecución o en período de amortización; que corresponden a créditos otorgados a municipalidades de un buen número de cantones, con presupuestos anuales de muy diversa cuantía.

Asistencia Técnica: En la actualidad el Instituto mantiene vigentes 25 asistencias técnicas, en áreas como: Inspección y mejora de acueductos; instalación de hidrantes; rellenos sanitarios y cierre de vertederos; diseño, planos y presupuestos de parques, mercados y edificios municipales en general, ya sea para construcción o rediseño; estudios tarifarios, desarrollos de proyectos de ley y, estudios de factibilidad técnica, entre otros.

⁴ Tomado de informe de la Dirección Ejecutiva para la Presidencia Ejecutiva de febrero de 2020.



Dentro de las asistencias técnicas no reembolsables figuran el avalúo de maquinaria usada de las corporaciones municipales para procesos de remate, avalúos de edificaciones, servicios legales diversos, como atención de consultas legales o el diseño de escritos para los ayuntamientos que carecen de abogados de planta.

Como un dato referencial, puede mencionarse el hecho de que las indicadas asistencias técnicas que se encuentran vigentes produjeron la recuperación de 417.142.594,58 (Cuatrocientos diecisiete millones ciento cuarenta y dos mil quinientos noventa y cuatro colones con 58/100), por concepto de costo asociado a los servicios brindados.

Capacitación: El Programa de Capacitación 2019 involucró varias perspectivas, a saber:

Cuadro 4: Perspectivas del programa de capacitación

	Tema	Acción
Perspectiva Fortalecimiento Municipal:	Registro de información contable	Capacitar en NICSP
	Gestión de cobro	Capacitación en gestión efectiva de cobros
	Control Interno	Capacitación en mejores prácticas de control interno
	Impuestos sobre Bienes Inmuebles	Capacitación a municipios sobre cómo potenciar el fenómeno económico de micros, pequeñas y medianas empresas
Perspectiva Gestión Política Municipal	Población	Acción
	Alcaldes	Capacitar en leyes, normativa y temas de transparencia
	Concejo Municipal	Capacitar en temas de control interno
	Síndicos y Concejo de Distrito	Capacitación en Fomento y formulación de proyectos comunales



	Tema	Acción
Perspectiva Acompañamiento gestión municipal	Juntas viales cantonales	Capacitación en metodologías para definir prioridades en la obra pública
	Unidad de Gestión Vial cantonal	Capacitación en mejores prácticas para la ejecución del plan quinquenal
		Capacitación en mejores prácticas para la ejecución de obra
		Capacitación en tema relevantes sobre la red vial cantonal

Fuente: IFAM (2015), Plan de Monitoreo del PEI 2015- 2020

De manera más específica, el Programa de Capacitación 2019, contempló la siguiente temática:

Tabla 12: Temáticas del programa de capacitación

1. Fortalecimiento a las finanzas públicas	12. Programa de mejoramiento de la capacidad de Gestión Municipal: Red Vial Cantonal (Mejora y actualización de Manual de puestos)
2. NICSP: 28, 29 Y 30	13. Programa de mejoramiento de la capacidad de Gestión Municipal: Red Vial Cantonal (Ley 9329)
3. Archivos municipales	14. Gestión de Residuos
4. Programa de formación de planes reguladores a nivel municipal: Formulación y gestión (2019 - 2020)	15. Administración Tributaria
5. Programa Bandera Azul	16. Índice de Gestión Municipal (Municipalidad de Talamanca)
6. Plan de Fortalecimiento de Finanzas Públicas: Plan Fiscal - Empleo Público	17. Drogas y patrones sociodemográficos en Costa Rica
7. Tarifas Residuos	18. Emprendimiento y empleo
8. Conmemoración del Régimen Municipal	19. Administración de cementerios
9. Contratación Administrativa	20. Día Mundial de los Océanos (Promoción del saneamiento de mares y océanos a nivel nacional)
10. Seguridad Humana	21. Facilitador de facilitadores
11. Herramienta para la medición índice de movilidad activa cantonal	22. Administración de mercados

Fuente: IFAM (2015) Plan de Monitoreo del PEI 2015- 2020



Durante el período 2019, el IFAM capacitó un total de 1537 personas, distribuidas de la siguiente forma: 932 funcionarios municipales, 143 autoridades municipales y 462 funcionarios de otras instituciones.

Un importante dato referencial por denotar es que el Instituto ha invertido aproximadamente 600 millones de colones en capacitación a las municipalidades, durante el período comprendido entre 2016 y 2019.

1.6.1.2 Análisis de capacidades y recursos institucionales disponibles para los servicios institucionales.

Humanos

Este tipo de recursos se refiere a los funcionarios que le corresponde la prestación de los bienes y servicios, por ellos es que pasa en gran medida la generación del valor público.

En la actualidad el IFAM cuenta con una estructura que contiene 118 puestos, 3 de ellos gerenciales a saber Auditor, Presidencia Ejecutiva y Director Ejecutivo.

A continuación, se presenta un cuadro con el resumen de plazas por grupo organizacional.



Tabla 13: Cantidad de funcionarios por grupo ocupacional.

Resumen por Grupo Ocupacional	Cantidad
Superior	3
Ejecutivo	14
Profesional	75
Técnico	13
Administrativo	10
Servicios	3
Total	118

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Unidad de Talento Humano.

Referente a la división de las plazas 64 pertenecen al programa I. que principalmente desarrollan labores de Staff y Administrativas. Sin embargo, existe la Unidad de Administración Tributaria quien hace la gestión de fiscalización y recolección de impuestos que representan alrededor del 40% del total de los ingresos de la institución.

En el Programa II Servicios de Gestión y Fortalecimiento Municipal, que es donde se brinda servicios sustantivos, existen 54 plazas, la cuales se dedican a la capacitación, financiamiento y asistencias técnicas para el sector municipal.

Actualmente hay 94 funcionarios activos y 24 plazas vacantes.



Financieros

Los Recursos financieros son los de tipo monetario, son fundamentales para el desarrollo de la institución.

En la actualidad el IFAM cuenta con tres grandes grupos de a saber: Ingresos corrientes, Ingresos de capital y financiamiento.

A continuación, se incluye un cuadro con la composición más detallada del ingreso financiero.

Cuadro 5: Composición del ingreso financiero IFAM.

Partida Presupuestaria
INGRESOS CORRIENTES
INGRESOS TRIBUTARIOS
IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD Impuesto sobre la propiedad de vehículos, aeronaves y embarcaciones
IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS Impuestos específicos sobre bienes manufacturados
INGRESOS NO TRIBUTARIOS
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS Alquiler de edificios e instalaciones Ventas de otros servicios
INGRESOS DE LA PROPIEDAD Intereses sobre títulos valores del Gobierno Central Intereses y comisiones sobre préstamos a Gobiernos Locales Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en Bancos Públicos
INGRESOS DE CAPITAL
RECUPERACION DE PRESTAMOS AL SECTOR PUBLICO Recuperación de préstamos a Gobiernos Locales
FINANCIAMIENTO
SUPERAVIT LIBRE Superávit libre
SUPERAVIT ESPECIFICO Superávit específico

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del presupuesto IFAM 2019



a. Ingresos Tributarios:

Los “Ingresos Tributarios” representan el 38,77% del presupuesto total del periodo en estudio 2016-2020, dichos ingresos se sustentan en la aplicación, de la siguiente normativa:

- Artículos 30, 37, 38, 39 y 40 de la Ley No. 4716 Ley de Organización del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM, modificada con la Ley No. 6282 Reforma Código Municipal
- Artículos 8 y 10 de la Ley No. 6735 que crea el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) (Actualmente llamado Instituto de Desarrollo Rural (INDER);
- Artículo 40 de la Ley No. 9047 “Ley de Regulación y Comercialización de bebidas con contenido alcohólico”,
- Reglamento a la Ley N° 9047 “Ley de Regulación y Comercialización de bebidas con contenido alcohólico”;
- Artículos 36, 37, 38, 39 y 40 de la Ley No. 10 “Ley sobre venta de Licores y sus modificaciones”;
- Artículos 8 y 10 de la Ley No. 5792 “Ley de Creación del Timbre Agrario e Impuesto Consumo Cigarrillos y Bebidas y sus modificaciones” y artículo 83 de la Ley No. 7800 “Ley de Creación del ICODER”.

A continuación, se detalla el ingreso tributario en el periodo del año 2016-2020:



Tabla 14: Ingreso tributario en el periodo del año 2016-2020:

Subpartida	2016	2017	2018	2019	2020
IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS	5 754,90	6 758,93	6 673,72	6 570,52	6 647,13
Impuesto s/ Licores y Alcoholes Nacionales	1 297,96	1 432,34	1 423,55	1 274,87	1 767,96
Impuesto s/ Cerveza de Fabricación Nacional	1 982,06	2 355,84	2 168,74	2 063,52	2 330,25
Impuesto s/ Bebidas Alcohólicas de Fabricación Extranjera	2 474,89	2 970,75	2 818,58	3 020,85	2 313,68
Impuesto s/ Cerveza Extranjera	-	-	262,85	211,28	235,25

Fuente: STAP con información de las Liquidaciones presupuestarias 2016-2017-2018, Informe de ejecución a junio 2019, Presupuesto Ordinario 2020 del IFAM y Datos del SIPP extraídos con el Cubo Presupuestario.

b. Ingresos No Tributarios:

Por su parte, los “Ingresos No Tributarios” representan el 20,18% del presupuesto total de la institución, en dichos ingresos se contempla:

- Alquiler de edificio e instalaciones al Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO),
- Venta de servicios por asistencia técnica y red de conectividad,
- Intereses generados sobre los préstamos a gobiernos locales,
- Intereses sobre títulos valores e intereses sobre saldos en cuentas corrientes de los fondos propios y específicos que administra la institución.

Ingresos Financiamiento:

En cuanto a la partida de “Financiamiento”, ésta representa el 30,81% para el año 2020 de los ingresos presupuestados (¢5.553,01 millones), la misma está compuesta por:



- el “Superávit libre” (¢563,27 millones), el cual financia el 3,13% del gasto corriente institucional
- “Superávit específico” (¢4.989,74 millones), recursos que atienden el financiamiento de la cartera crediticia del IFAM.

Ingresos de Capital

Los Ingresos de Capital” son los que provienen de la “Recuperación de préstamos a gobiernos locales”. Para la proyección de ingresos del año 2020, la institución indica que, fue considerado el capital colocado al 30 de junio de 2019, incluyendo la recuperación de los fondos propios, territorial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ventas e impuestos sobre bienes Inmuebles, recursos destinados a cubrir la cartera de crédito institucional.

Resumen de Ingresos en el Periodo de Estudio.

La tendencia de ingresos presupuestados en el periodo 2016-2020 es creciente, con excepción del año 2020 que decrece en un 24,24% respecto al año 2019. Este comportamiento obedece principalmente a la disminución de los recursos estimados de “Financiamiento”, los cuales disminuyen en un 53,11% para el año indicado. Estas afectaciones se pueden ver reflejadas en el siguiente cuadro:



Tabla 15: Resumen de Ingresos en el Periodo de Estudio.

Partida Presupuestaria	Periodo					Tasas de Variación			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
INGRESOS CORRIENTES	8 068,60	8 966,88	8 771,32	10 184,30	10 624,85	11,13%	-2,18%	16,11%	4,33%
INGRESOS TRIBUTARIOS	6 007,03	7 028,05	6 942,84	7 070,52	6 988,21	17,00%	-1,21%	1,84%	-1,16%
IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD	252,13	269,12	269,12	500,00	341,08	6,74%	0,00%	85,79%	-31,78%
IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS	5 754,90	6 758,93	6 673,72	6 570,52	6 647,13	17,45%	-1,26%	-1,55%	1,17%
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	2 061,57	1 938,83	1 828,49	3 113,78	3 636,63	-5,95%	-5,69%	70,29%	16,79%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	762,11	717,16	455,03	699,96	592,30	-5,90%	-36,55%	53,83%	-15,38%
INGRESOS DE LA PROPIEDAD	1 299,46	1 221,66	1 373,45	2 413,82	3 044,33	-5,99%	12,42%	75,75%	26,12%
INGRESOS DE CAPITAL	3 528,39	1 828,05	3 049,70	1 760,89	1 844,99	-48,19%	66,83%	-42,26%	4,78%
RECUPERACION DE PRESTAMOS AL SECTOR PUBLICO	1 453,85	1 828,05	3 049,70	1 760,89	1 844,99	25,74%	66,83%	-42,26%	4,78%
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO	2 074,54	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
FINANCIAMIENTO	3 095,22	8 830,25	7 811,66	11 843,04	5 553,01	185,29%	-11,54%	51,61%	-53,11%
SUPERAVIT LIBRE	746,12	302,90	4 533,54	1 828,99	563,27	-59,40%	1396,72%	-59,66%	-69,20%
SUPERAVIT ESPECIFICO	2 349,10	8 527,35	3 278,11	10 014,05	4 989,74	263,00%	-61,56%	205,48%	-50,17%
Total general	14 692,21	19 625,17	19 632,68	23 788,23	18 022,84	33,58%	0,04%	21,17%	-24,24%

Fuente: STAP con información de las Liquidaciones presupuestarias 2016-2017-2018, Informe de ejecución a junio 2019, Presupuesto Ordinario 2020 del IFAM y Datos del SIPP extraídos con el Cubo Presupuestario.

1.6.2.4: Evaluación y seguimiento de los Planes Anuales Operativos (2018 y 2019) y el Plan Estratégico Institucional vigente (2015-2020)

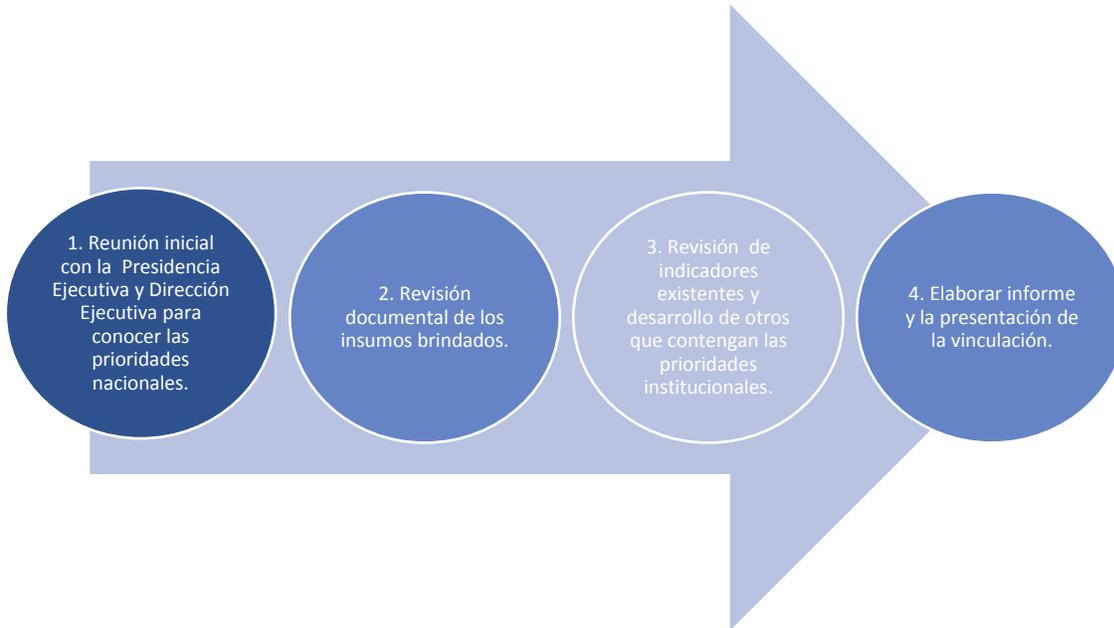
Con el fin de construir el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 -2030 del IFAM vinculado a las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 (PNDIP) e iniciar su operativización en el Plan Operativo Institucional 2021, se procede a realizar un análisis del contexto; de forma retrospectiva, para entender la situación actual e identificar los temas estratégicos a ser atendidos, para lograr la visión establecida para los próximos 10 años.

En noviembre 2018 se llevaron a cabo talleres con personal del Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal y con las jefaturas de otros departamentos, así como con las personas encargadas de unidad, para dar a conocer las prioridades del PNDIP 2019-2022.

En la figura 1. se presentan los pasos utilizados para iniciar con la vinculación a las prioridades del PNDIP 2019-2022



Ilustración 19: Metodología utilizada para la vinculación.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos PEI 2015-2020 y PNDIP 2019-2022

Mediante cuatro sesiones de trabajo llevadas a cabo en el mes de noviembre de 2018 en las siguientes fechas, se dio a conocer las prioridades del PNDIP 2019-2022, las cuales serían replicadas por IFAM a nivel interinstitucional en lo que le compete:

- Jueves 08: Tema: Movilidad Activa con personal del Ministerio de Transportes.
- Miércoles 14: Tema: Gestión Integral de Residuos Sólidos (Acción Clima).
- Viernes 23: Tema Formulación de Proyectos con personal del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).
- Viernes 30: Tema Trabajo en Equipo con personal de la empresa Acción Sinérgica Consultores.



Paralelo a las sesiones de trabajo mencionadas, se continuó con el seguimiento del PEI 2015-2020, el cual incluyó los resultados del POI 2018 y 2019, con el objetivo de darles seguimiento y evaluar las metas planteadas y de esta manera hacer una rendición de cuentas a la ciudadanía.

El desempeño de los indicadores del Plan Estratégico Institucional 2015-2020 a partir de lo ejecutado en los Planes Operativos Institucionales de los periodos 2016 se resume en la siguiente tabla:

Tabla 16: Resumen de Resultados por Perspectiva 2019

Perspectiva	Color				TOTALES
	Verde	Amarillo	Rojo	Negro Sin Dato	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	1	1	2	0	4
Perspectiva Procesos Internos	4	1	4	4	13
Objetivo 1 Perspectiva de Grupos de Interés	7	0	2	8	17
Objetivo 2 Gestión política	2	0	0	13	15
Objetivo 2 Ciudadanía	0	0	0	4	4
Objetivo 2 Planificación	0	0	0	2	2
Objetivo 3 Gestión Municipal Red Vial	1	0	0	2	3
Objetivo 3 Gestión Municipal Gestión Vial	0	0	0	3	3
Objetivo 3 Gestión Municipal Agua	1	0	0	3	4
Objetivo 3 Gestión Municipal Residuos	1	0	3	1	5
Perspectiva Financiera	3	1	0	0	4
TOTAL	20	3	11	40	74
PORCENTUAL	27,03%	4,05%	14,86%	54,05%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, marzo 2020



Tabla 17: Resumen de Resultados por Perspectiva 2017

Perspectiva	Color				TOTALES
	Verde	Amarillo	Rojo	Negro Sin Dato	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	1	1	0	2	4
Perspectiva Procesos Internos	5	0	2	6	13
Perspectiva de Grupos de Interés					
Objetivo 1	10	0	0	5	15
Objetivo 2	2	0	0	18	20
Objetivo 3	2	0	1	12	15
Perspectiva Financiera	1	1	2	0	4
TOTAL	21	2	5	43	71
PORCENTUAL	29,58%	2,82%	7,04%	60,56%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, julio 2017.

- Al comparar los dos periodos se ve un descenso en los indicadores en verde pasando de un 29.6% a un 27.03% en el año 2019, lo cual obedece a que el avance del Plan pide mejores indicadores de desempeño y existe más información para la evaluación.

Los indicadores se ubican dentro de los rangos de color verde, lo cual significa:

- Que son iguales o superior a la meta establecida
- Han sido alimentados, aunque no tengan meta establecida.



- En el caso de los indicadores en amarillo pasaron del 2,8% (2017) al 4.05% (2019), lo cual se da básicamente porque hay indicadores que estaban en color rojo o verde y pasaron a esta categoría según su ejecución.

El estar en categoría amarilla, significa:

- a) Que no se cumple la meta a cabalidad y es necesario fomentar la ejecución de actividades para llegar al meta esperado en el año 2020.
- Las metas en rango rojo pasaron de 7,04% (2017) al 14.86% (2019), lo anterior significa que además de no haberse cumplido la meta, están muy por debajo de lo esperado, por lo tanto, es recomendable:
 - a) Revisar las metas establecidas y los rangos de variación, con la finalidad de determinar si estos valores se apegan a la realidad del Régimen Municipal.
 - b) Valorar la estrategia de ejecución de las actividades relacionadas a estos indicadores. Con la finalidad de determinar si es necesario realizar alguna variación en los mismos.
 - Al 2019 54,05% de los indicadores no tienen datos, lo anterior puede obedecer a las siguientes causas:
 -



- a) La mayoría de los indicadores de la perspectiva de grupo de interés (perspectiva que presenta el mayor número de indicadores sin datos), están relacionados al área de capacitación. Lo anterior debido a que:
- Durante el año 2016 se realizaron talleres para la alineación de indicadores y establecimiento de metas de estos. Sin embargo, las personas responsables de la sección de capacitación no mostraron interés ni disposición para el establecimiento de metas para estos indicadores.
 - Consecuencia de lo anterior, la forma en que la información es sistematizada desde la unidad de capacitación no contribuye con la alimentación de los indicadores tal y como están planteados.
- b) Ante esta situación se recomienda la revisión total de los indicadores, debido a que:
- En este momento existe una oportunidad con un nuevo equipo de trabajo, situación que se visualiza como un aspecto positivo para mejorar el planteamiento de las metas, e incluir las metas no definidas.
 - Solventar los descrito en el inciso a.



1.6.3 Análisis FODA:

En la siguiente tabla es posible ver el análisis efectuado por la Comisión de Trabajo PEI 2021 -2030 en conjunto con las áreas que componen la estructura organizacional del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

Cuadro 6: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F1: Mandato legal para el otorgamiento de servicios de financiamiento, asistencia técnica y capacitación al Régimen Municipal.	O1: Interés del mercado de capitales para emisión de bonos temáticos.	D1: Baja disponibilidad de recursos para la atención de la demanda de servicios de financiamiento, asistencia técnica y capacitación.	A1: Posicionamiento creciente de otros entes que apoyan el Régimen Municipal.
F2: Personal con amplia experiencia técnica y especializada para brindar un apoyo exclusivo a los gobiernos locales.	O2: Mejora en la recaudación de los impuestos de licores, mediante el fortalecimiento y la capacitación de las municipalidades y otras entidades en la temática.	D2: Poca presencia del IFAM a nivel del Régimen Municipal se vería mejorada por respuesta ágil, y oportuna acorde a las necesidades del Régimen Municipal, buscando la eficiencia y excelencia.	A2: La reducción de recursos debido a contrabando de licores, falta de fiscalización y políticas de gobiernos reduccionistas por pandemia (subejecución de presupuesto) o riesgos

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
			<p>inherentes ejemplo Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y demandas de los funcionarios y exfuncionarios</p>
<p>F3: Herramientas (telefonía inteligente), sistemas web, y mayor acceso a internet que facilitan la gestión diaria con las Municipalidades.</p>	<p>O3: Cambio de autoridades municipales permitiría la incorporación de los planes a corto, mediano y largo plazo de las municipalidades en la agenda estratégica del IFAM.</p>	<p>D3: Desalineamiento entre la estrategia institucional y la organización (procesos, estructura, cultura y clima organizacional, evaluación del desempeño, servicio al cliente, comunicación interna, contratación del personal faltante, estilo gerencial, normativa, herramientas de gestión y sistemas integrados de información que faciliten la toma de decisiones).</p>	<p>A3: Seguimiento apropiado y divulgación de los proyectos legislativos que impliquen cambios en los procesos, políticas institucionales y controles o disposiciones en la institución o en Régimen Municipal.</p>

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F4: IFAM como articulador entre el Gobierno Central y el Régimen Municipal, respetando la autonomía municipal.	O4: Municipalidades de bajo-medio presupuesto requieren acompañamiento de IFAM (tecnología-capacitación (certificada)-financiamiento-asistencia técnica). ⁵	D4: Rezago en las competencias de los funcionarios por falta de capacitación continua, pertinente y oportuna.	A4: La institución no informa al régimen municipal sobre las acciones y proyectos que desarrolla.
F5: Recursos propios originados de una gestión tributaria, que permiten brindar apoyo al Régimen Municipal mediante Capacitación, Asistencia Técnica a la medida y Financiamiento con bajas tasas de interés y plazos favorables, promoviendo el desarrollo de infraestructura pública y programas para mejorar la eficiencia local.	O5: Acompañamiento a las municipalidades en: sistemas informáticos integrados, simplificación de trámites, materia legal, contratación administrativa y temas innovadores como: manejo de big data, carbono neutral, teletrabajo, planificación territorial, entre otros.	D5: Debilidad organizacional en el Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal y la unidad de Tecnologías de Información.	A5. Las diferencias entre municipios y la falta de preparación y compromiso de muchas autoridades municipales, así como la influencia política.

⁵ Esta oportunidad está directamente vinculada con le análisis realizado al Índice de Gestión Municipal ubicado en este documento a partir de la página 42.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	O6. Banco de información de buenas prácticas en gestión municipal a nivel mundial lo que facilita las pasantías y la cooperación descentralizada entre municipalidades para intercambio de esas buenas prácticas.	D6. Debilidad de políticas para otorgar créditos: Las prioridades deben estar basadas en los ejes estratégicos y objetivos de IFAM.	
	O7. Incorporar la visión a 20 años de los gobiernos locales y los ejes estratégicos institucionales como orientación conceptual del quehacer institucional	D7. Rezago en el llenado de las plazas vacantes.	
	O8. Creación de servicios institucionales novedosos acordes con las necesidades de los territorios, previo a ajuste normativo.	D8. IFAM no articula las necesidades de capacitación del régimen municipal según su mandato legal.	

Fuente: Elaboración propia a partir de talleres y reuniones llevadas a cabo con personas funcionarias de IFAM.

Este FODA se amplió con el fin de evidenciar el vínculo existente entre:

1. Resultados Esperados
2. FODA
3. Objetivos Estratégicos
4. Documento de la visión a 20 años del Gobierno Local.

Ampliación que fue utilizada en la presentación del documento PEI 2021-2030 a Junta Directiva para su respectivo conocimiento y aprobación, Ver Anexo 1.

Para el desarrollo de este análisis la Comisión de Trabajo PEI 2021 -2030 hizo participe a todas las personas funcionarias del IFAM, con el fin de enmarcar una visión detallada de cada componente; de tal forma que el ejercicio diera como resultado una radiografía lo más apegada a la realidad institucional.

Para ello se aplicó un cuestionario de percepción, se realizaron talleres participativos y reuniones virtuales.

Una vez hecho el análisis de la información y los respectivos cruces se obtienen los siguientes resultados esperados y objetivos estratégicos:



Ilustración 20: Objetivos Estratégicos y Resultados Esperados



Resultado Esperado 4

Operación de un centro de formación municipal enfocado en liderazgo, gobernanza y las mejores prácticas de la gestión municipal

Objetivo Estratégico 4

Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.

Resultado Esperado 5

Implementar un nuevo modelo de servicio que permita el fortalecimiento del Régimen Municipal.

Objetivo Estratégico 5

Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.

Resultado Esperado 6

Disponibilidad de un ecosistema de soluciones digitales e infraestructura tecnológica que potencien la disponibilidad de los trámites y servicios municipales y su interacción con la ciudadanía mediante insumos tecnológicos

Objetivo Estratégico 6

Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.



Resultado Esperado 7

Aumentar el nivel de eficiencia en la prestación de servicios, mejorando la posición del Índice de Gestión Institucional (IGI).

Objetivo Estratégico 7

Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal

1.7 IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS

Según el documento: “ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) de MIDEPLAN un recurso es: “(...) un insumo productivo o un activo competitivo que la institución controla o posee (...)”.

Dichos recursos pueden ser tangibles o intangibles y deben permitirle a la institución satisfacer los objetivos propuestos y en consecuencia la generación del valor público tal y como fue planificado.

Según el mismo documento, entre los recursos que se deben considerar son:

1. Personas:
2. El financiamiento (presupuesto)
3. La tecnología
4. Los materiales
5. El tiempo (oportunidad)



Cuadro 7: Tipología de los recursos

Humanos	Es uno de los más importantes de una institución, consiste en aquellos funcionarios que le corresponde la prestación de los bienes y servicios, por ellos es que pasa en gran medida la generación del valor público.
Financieros	Son todos aquellos recursos de tipo monetario que son fundamentales para el desarrollo de la institución.
Materiales	Se refiere a aquellos bienes de tipo tangible (activos) que posee la institución, son los que le permiten la prestación de servicios que realiza la institución.
Tecnológicos	Se refiere a todos aquellos sistemas, programas y equipos con los que cuenta la institución y que le permiten la prestación de los bienes y servicios, ya sea en forma presencial o digital.
Temporales	Se refiere al análisis sobre la demanda de trabajo y cantidad de funcionarios disponibles para cumplir con el plan de acción del PEI, se deben considerar los patrones culturales y costos asociados como el pago de horas extras, incapacidades, permisos, etc.

Fuente: MIDEPLAN, 2018.

1.7.1 Humanos:

Ilustración 21: Talento Humano Institucional



Fuente: Elaboración propia.



Como anteriormente se expuso, De los 118 puestos, 3 forman parte del Grupo Ocupacional superior, 14 del Ejecutivo, 75 del Profesional, 13 del Técnico, 10 del Administrativo y 3 de Servicios.

1.7.2 Financiero:

A continuación, se presentan proyecciones financieras; las mismas tienen como objetivo brindar una línea base para la elaboración de los presupuestos durante la ejecución de los primeros 5 años del PEI 2021-2030.

Tabla 18: Recursos Financieros

Proyección de los ingresos institucionales
Cifras expresadas en millones de colones

PARTIDA PRESUPUESTARIA	PERÍODO				
	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS CORRIENTES	8,829.32	11,123.85	15,560.98	22,524.24	31,538.40
INGRESOS TRIBUTARIOS	5,379.32	5,273.85	5,102.28	5,241.88	5,210.97
Impuestos sobre la Propiedad de Vehículos, aeronaves y embarcaciones	420.54	380.81	400.68	390.74	395.71
Impuestos sobre Bienes y Servicios	4,958.78	4,893.04	4,701.60	4,851.14	4,815.26
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	3,450.00	5,850.00	10,458.70	17,282.36	26,327.43
Venta de Bienes y Servicios	450.00	560.00	670.00	780.00	890.00
Ingresos de la Propiedad	3,000.00	5,290.00	9,788.70	16,502.36	25,437.43
INGRESOS DE CAPITAL	26,800.00	28,409.00	30,114.54	31,922.41	33,838.76
Recuperación de Préstamos al Sector Público	6,800.00	8,409.00	10,114.54	11,922.41	13,838.76
Fondos de Capital del Sector Público y/o Privado	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
FINANCIAMIENTO	7,000.00	7,350.00	7,717.50	8,103.38	8,508.54
Superávit Libre	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75
Suprávit Específico	6,500.00	6,825.00	7,166.25	7,524.56	7,900.79
TOTAL GENERAL	42,629.32	46,882.85	53,393.02	62,550.03	73,885.70

Fuente: Registros contables - IFAM



1.7.3 Materiales:

1.7.3.1 Transporte institucional

Es importante detallar la flotilla con la que cuenta la institución, por tipo de vehículo, año, marca, capacidad y estado.

Dicha la información se detalla en el siguiente cuadro

Tabla 19: Flotilla Vehicular IFAM al 29 de febrero 2020

NO.	TIPO	AÑO	COMBUSTIBLE	CAPACIDAD
1	Toyota Corolla	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
2	Toyota Corolla	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
3	Toyota Corolla	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
4	Suzuki	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
5	Suzuki	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
6	Suzuki	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
7	Suzuki	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
8	Suzuki	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
9	Suzuki	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
10	Suzuki	2014	GASOLINA	5 PERSONAS
11	Toyota	2017	Hibrido	5 PERSONAS
12	Toyota	2017	Hibrido	5 PERSONAS
13	Toyota	2017	Hibrido	5 PERSONAS
14	Mitsubishi Outlander	2017	Hibrido	5 PERSONAS
15	Mitsubishi	2017	Hibrido	5 PERSONAS



	Outlander			
16	Fortuner	2009	Diesel	7 PERSONAS
17	Toyota Hilux 4x4	2000	Diesel	5 PERSONAS

Fuente: Información suministrada por la Unidad de Servicios Generales de IFAM

1.7.3.2 Control de activos

La Unidad de Servicios Generales realizó el levantamiento del inventario de activos correspondiente al año 2019, así mismo, se incorporaron a las pólizas de incendio y todo riesgo, el equipo eléctrico y todos aquellos activos que se adquirieron durante ese período.

Se procedió a donar los siguientes vehículos a la Municipalidad de Acosta

1. Vehículo marca Toyota, estilo Corolla Tercel, placa 0059000232, año 1993.
2. Vehículo marca Toyota, estilo Four Runner, placa 0059000241, año 2003.



1.7.3.3 Recursos materiales disponibles

Cuadro 8: Recursos Materiales Disponibles

RECURSOS	JUSTIFICACION
Servicios básicos	Recursos para el normal desempeño de las actividades, incluyendo agua, energía eléctrica y servicio de correo.
Impresión, encuadernación y otros	Recursos para la impresión y encuadernación de informes
Combustible y lubricantes	Recursos para el combustible y lubricantes para uso de la flotilla vehicular institucional en las giras que realizan los funcionarios del IFAM en cumplimiento de funciones de la Institución, así mismo como el combustible para la planta eléctrica.
Tintas, pinturas y diluyentes	Para compra de pintura para mantener las áreas del edificio del IFAM en buenas condiciones.
Materiales y productos metálicos	Para cubrir necesidades de llavines, cerraduras y candados.
Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo	Para compra de extensiones, regletas y cables de conexión.
Herramientas e instrumentos	Para compra menores y de herramientas para carpintería, mecánica, electricidad.
Repuestos y accesorios	Gastos por concepto de compra de partes y accesorios que se usan en el mantenimiento y reparación de equipos institucionales.
Útiles, materiales y suministros diversos	Compra de útiles y materiales de oficina que por ser ocasionales o del uso particular de alguna de las áreas funcionales, no están incluidos en los útiles adquiridos, administrados y proporcionados por la Unidad de Adquisiciones.
Productos de papel, cartón e	Suscripción a los periódicos La Nación, El Financiero y Diario Extra, así como



RECURSOS	JUSTIFICACION
impresos	compras de papel, cartón e impresos.
Útiles y materiales de limpieza	Compra de materiales de limpieza y aseo para las personas, las instalaciones y áreas verdes del edificio.

Fuente: Información suministrada por la Unidad de Servicios Generales de IFAM

1.7.4 Tecnológicos

1. La institución cuenta con un Centro de Datos Alterno categoría TIER III, el cual está operando y recibiendo las réplicas de la información generada. Dicho Centro alternativo busca el fortalecimiento de los servicios tecnológicos que brinda la institución al sector municipal.
2. La institución cuenta con un sistema de soporte técnico para atender las solicitudes de los usuarios internos y de municipalidades. Este sistema de soporte fue oficializado por parte del Director Ejecutivo recientemente.

El sistema permite establecer y aplicar una política de atención a los usuarios, tener alarmas en tiempo real sobre el estado de equipos de comunicación y/o servidores y tener trazabilidad de casos de soporte técnicos atendidos a usuarios tanto de la Institución, como de solicitudes hechas por las Municipalidades. Situación que permite la



implementación de mejoras en la supervisión de la infraestructura y mejoras la calidad del servicio.

3. El IFAM cuenta con la adquisición de un equipo de última generación (WAF) especializada en la protección de servicios de aplicación y redes de entrega de aplicaciones, el cual no solo vela por la protección, sino que también por la disponibilidad y rendimiento de estas. Lo anterior por medio de la contratación 2019LA-0000007-0017700001.

Así mismo, la institución cuenta con los equipos dedicados en la protección tanto perimetral como local (Firewalls), estos se mantienen en constante actualización y depuración de sus funciones para velar por la protección de los Datos Institucionales

4. Se cuenta con un nuevo contrato de alquiler y mantenimiento de impresoras y fotocopiadoras.

Detalle de la contratación: Servicio de alquiler de 15 equipos multifuncionales nuevos, 11 equipos blanco y negro y 4 equipos a color, bajo la modalidad todo incluido y costo de impresión por demanda, con servicio de impresión, fotocopiado, escaneo, y faxeo de documentos. La contratación fue por un período de un año con posibilidad de prórroga de máximo 4 años.

5. Se cuenta con contratos de mantenimiento de equipo institucional (servidores, switches, entre otros).



6. Mediante oficio No. DE-UTI-0070-2019, se limitó el acceso al sistema CAFI, y a través de oficio UTI-0084-2019, se establecieron medidas de seguridad para restringir el acceso a los servidores del IFAM, lo anterior en aplicación de las Normas técnicas para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información. Esta normativa debe ser implementada por todas las instituciones que son fiscalizadas por la Contraloría General de la República.

7. La institución cuenta con el sistema de gestión documental intitulado SISGEDO, con el cual todas las unidades Institucionales y las Municipalidades podrán gestionar digitalmente oficios, circulares, memorandos, informes, resoluciones y otros de una forma virtual.

Es importante resaltar que con este sistema es posible asociar a expedientes, buscar por palabras claves, relacionarlos con otros documentos y adjuntar archivos; es decir, se podrá llevar a cabo todos los procesos técnicos archivísticos desde la web. Este desarrollo permite mejorar el seguimiento de las disposiciones que se deban atender en tiempo y forma.

1.7.5 Temporales:

Para poder atender la demanda de trabajo que implica el Plan de Acción para los próximos 10 años, se requiere se completen las plazas vacantes que ascienden a



24 en total. De las cuales 20 están en proceso de contratación; ya que han sido publicadas a nivel interno y externo.

Las plazas que se han publicado se presentan a continuación:

Cuadro 9: Concursos internos

Concursos Internos		
No. De concurso	Nombre del puesto / Dependencia	Objetivo Estratégico
CI-23-2019	Profesional Especialista de Promoción Municipal. Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal	Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.
CI-24-2019	Profesional Especialista de Presidencia Ejecutiva	Objetivo Estratégico: Promover el desarrollo de agendas municipales que incorporen una visión estratégica del territorio, según sus necesidades específicas y los ejes estratégicos institucionales.
CI-01-2020	Profesional de Capacitación y Formación	Objetivo Estratégico: Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.
CI-09-2020	Profesional Asistente de Gestión Contable 1A Unidad Financiera	Objetivo Estratégico: Desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.



Concursos Internos		
No. De concurso	Nombre del puesto / Dependencia	Objetivo Estratégico
		<p>Objetivo Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.</p> <p>Estratégico:</p>
CI-11-2020	Auxiliar Administrativo de Administración Hacendaria Departamento Hacendario	<p>Objetivo Desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.</p> <p>Estratégico:</p> <p>Objetivo Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.</p> <p>Estratégico:</p>
CI-12-2020	Profesional de TI Tecnologías de Información	<p>Objetivo Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.</p> <p>Estratégico:</p>



Concursos Internos		
No. De concurso	Nombre del puesto / Dependencia	Objetivo Estratégico
CI-13-2020	Profesional Especialista de Programas y Proyectos Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal	Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.
CI-14-2020	Profesional Promoción Municipal Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal	Objetivo Estratégico: Ajustar e instrumentalizar el nuevo modelo de servicio facilitando la recopilación de datos para generar información útil para la toma de decisiones institucionales para el fortalecimiento del Régimen Municipal
CI-15-2020	Profesional de Planificación Institucional.	Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Unidad de Talento Humano

Cuadro 10: Concursos Externos

Concursos Externos		
No. De concurso	Nombre del puesto	Objetivo Estratégico
CE-03-2019	Profesional de Promoción Municipal (Región Brunca) Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal	Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.



Concursos Externos		
No. De concurso	Nombre del puesto	Objetivo Estratégico
CE- 04-2019	Profesional de Promoción Municipal (Región Pacífico Central) Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal	Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.
CE-06-2019	Profesional Especialista de Programas y Proyectos Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal	Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.
CE-02-2020	Auditor Interno Auditoría Interna	Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.
CE-07-2020	Profesional de Fortalecimiento Municipal Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal	Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.
CE-08-2020	Gestor Especialista de Innovación y Desarrollo Unidad de Innovación y Desarrollo	Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.
CE-09-2020	Profesional de Talento Humano	Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y



Concursos Externos		
No. De concurso	Nombre del puesto	Objetivo Estratégico
		clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.
CE-10-2020	Profesional de Gestión Contable Unidad Financiera	<p>Objetivo Estratégico: Desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.</p> <p>Objetivo Estratégico: Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.</p>
CE-11-2020	Encargado de Gestión de Servicios Técnicos y de Financiamiento	<p>Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.</p>
CE-12-2020	Encargado de Capacitación y Formación	<p>Objetivo Estratégico: Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.</p>



Concursos Externos		
No. De concurso	Nombre del puesto	Objetivo Estratégico
CE-13-2020	Encargado de Financiero	<p>Objetivo Desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.</p> <p>Estratégico:</p> <p>Objetivo Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.</p> <p>Estratégico:</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Unidad de Talento Humano

Las 4 plazas restantes, que hasta el momento no se han publicado corresponden a:

- Profesional de Contraloría de Servicios
- Jefatura de Innovación y Desarrollo
- Auxiliar Administrativo para presidencia
- Asesor de Presidencia Ejecutiva.

Adicionalmente a estas plazas, el área de Tecnologías de Información indicó que para cumplir con lo dispuesto en el plan de acción en el Objetivo Estratégico: *“Desarrollar un ecosistema de soluciones digitales e infraestructura tecnológica que*



potencie los servicios municipales y su interacción con la ciudadanía” se requiere al menos 8 plazas temporales.

Para cumplir con el objetivo estratégico: *“Alinear la organización a la estrategia institucional (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) y al modelo de servicio de acuerdo con los objetivos estratégicos”* se requeriría al menos 3 plazas más temporales en la Unidad de Talento Humano.



1.8 RIESGOS INSTITUCIONALES

Como parte de la formulación del Plan Estratégico es primordial considerar los posibles riesgos que podrían incidir en el cumplimiento de éste, de tal forma que dicha acción permita controlar y anticipar en forma oportuna los eventos que puedan afectar de manera negativa los objetivos institucionales propuestos e incidir negativamente en la consecución del valor público.

Dicho lo anterior, la metodología utilizada para el levantamiento de los riesgos asociados al presente Plan Estratégico es la metodología FRAP, la cual es la utilizada a nivel interno como parte del Sistema de Valoración del Riesgo Institucional.

Los riesgos identificados se presentan a continuación:

Objetivo Estratégico: Desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.

Evento	
Debilidad en el otorgamiento de créditos como respuesta a las solicitudes de las autoridades municipales por limitación de recursos.	
<p>CAUSAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No tener identificados otras fuentes de recursos para el financiamiento de proyectos (Mercado de capital, Bonos Temáticos, entre otros) 2. Administración Tributaria débil en cuanto a recaudación de recursos. 	<p>CONSECUENCIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deterioro de la imagen del IFAM 2. Desinterés por parte de los usuarios 3. Necesidades del régimen insatisfechas 4. Incumplimiento del mandato legal

Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.

Evento: Otorgamiento de nuevas asistencias técnicas dada la limitación de capacidades y recursos institucionales.	
<p>CAUSAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionarios no capacitados en las temáticas específicas solicitadas por las municipalidades. 2. Que la recolección de impuestos sea insuficiente. 3. Ausencia de sistemas de información con datos actualizados que permita la toma de decisiones oportuna. 	<p>CONSECUENCIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desmotivación de los usuarios. 2. Desmejoramiento del régimen municipal. 3. Insatisfacción de las necesidades de los gobiernos locales.

Objetivo Estratégico: Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.

Evento: Oferta de capacitación limitada sin enfoque en temas estratégicos	
<p>CAUSAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que no se realice una planificación detallada previa de la oferta de capacitación en donde se contemplen: necesidades de capacitación del régimen, municipalidades meta, alcance, recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios, fechas, etc. 2. Información insuficiente sobre los requerimientos del régimen municipal. 3. Que las municipalidades no plasmen los temas estratégicos identificados en sus agendas. 4. Personal no capacitado en las temáticas solicitadas por la municipalidad. 	<p>CONSECUENCIAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones aisladas y sin el impacto esperado. 2. Capacitaciones poco atractivas. 3. Capacitaciones inoportunas. 4. Pérdida de credibilidad. 5. Desmejoramiento del régimen.

Objetivo Estratégico: Promover el desarrollo de agendas municipales que incorporen una visión estratégica del territorio, según sus necesidades específicas y los ejes estratégicos institucionales.

Evento:	
Capacidades y recursos institucionales limitados para apoyar las agendas estratégicas municipales.	
<p>CAUSAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información insuficiente sobre las necesidades del régimen municipal. 2. Personal no capacitado en las temáticas requeridas por las municipalidades 3. Inexistencia de una visión planificación estratégica integral de la gestión municipal. 	<p>CONSECUENCIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de credibilidad 2. Desmejoramiento del régimen 3. No se puede promover el funcionamiento estratégico de la administración pública municipal.

Objetivo Estratégico: Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.

Evento	
Disminución ocasionada por factores externos en la recaudación de los impuestos legalmente administrados por el IFAM.	
<p>CAUSAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reformas legales que modifiquen o restrinjan el accionar de la administración tributaria en cuanto a la captación y distribución de los recursos. 2. Políticas que busquen la reestructuración del IFAM. 3. Modificaciones en la legislación tendentes a variar las condiciones de trabajo, como, por ejemplo: la reducción de jornadas laborales o cambios de personal. 4. Eventuales fusiones de instituciones públicas. 5. No aprobación de Proyectos de ley que pretenden fortalecer la gestión tributaria institucional. 6. Ocurrencia de crisis nacionales o mundiales que depriman, sea directa o indirectamente, el consumo de bebidas con contenido alcohólico. 7. No existencia ni implementación de regulaciones rigurosas ni de acciones combativas por parte de las autoridades competentes, en contra del contrabando, la producción clandestina y la adulteración de bebidas con contenido alcohólico. 8. Corrupción en las instancias de resolución de contención entre la Administración y los obligados tributarios, tanto administrativas como judiciales (tribunales), incluyendo las de aclaración de criterios legales, como la PGR, la CGR o la Sala Constitucional. 9. Corrupción en el sistema de aduanas que prohíje prácticas comerciales ilegales tendentes a reducir la carga tributaria de los importadores. 	<p>CONSECUENCIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos limitados para atender la cartera crediticia, imposibilitando el otorgamiento de nuevos créditos con recursos propios. 2. No cumplir con las expectativas que los Gobiernos Locales tienen de los servicios que les brinda el IFAM, pudiendo dejar insatisfechas necesidades del Régimen Municipal. 3. No disponer de recursos suficientes para sufragar el gasto corriente ordinario del IFAM, que permite manera en operación al Instituto y financiar proyectos para el fortalecimiento institucional y de los Gobiernos Locales.

Objetivo Estratégico: Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.

Evento:	
Poco interés institucional en la inversión de recursos para desarrollar soluciones tecnológicas por cambio de autoridades.	
<p>CAUSAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de autoridades 2. Disminución de ingresos institucionales 3. Situación país producto del COVID ocasiona que gobiernos locales prioricen su inversión hacia los servicios comunales. 4. Oferta de servicio tecnológicos no satisfaga las expectativas de los gobiernos locales. 5. Falta de personal en el área de Tecnologías de Información para atender proyectos al menos 8 personas más se necesitan. 	<p>CONSECUENCIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No continuidad de los proyectos tecnológicos por parte de nuevas autoridades 2. Falta de recursos para invertir 3. Demanda insatisfecha en la oferta de servicios tecnológicos de IFAM 4. Pérdida de imagen institucional

Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.

Evento:	
Incapacidad institucional por falta de enfoque en el objetivo de alinear la organización a la estrategia y al modelo de servicio.	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de establecimiento de prioridades institucionales. 2. Falta de interés institucional para establecer convenios que permitan fortalecer las capacidades institucionales. 3. Visión estratégica no compartida 4. Comunicación interna deficiente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso del personal 2. Clima organizacional negativo 3. Atomización de temática sin prioridades establecidas 4. Falta recurso humano especializado 5. Distribución deficiente del trabajo.

1.8.1: Evaluación de los riesgos identificados en el Plan Estratégico 2021 -2030.

A continuación, se presenta la evaluación realizada a los riesgos identificados para cada objetivo estratégico empleando la metodología FRAP, misma que se utiliza para la evaluación de los riesgos institucionales originados en los procesos y subprocesos internos.

La misma consiste en 4 pasos a saber:

1. Identificación y clarificación del riesgo que significa en pocas palabras describir el riesgo identificado
2. Determinación de la importancia relativa de los riesgos identificados, etapa que permite determinar los niveles de cada uno de los catalizadores de riesgo, ejemplo los principios, políticas y marcos tienen determinado 39 de 100 como parámetro del catalizador.
3. Determinación del nivel de vulnerabilidad o análisis de riesgo, etapa que consiste en multiplicar el nivel de probabilidad de ocurrencia indicado para cada riesgo y el nivel de impacto; posteriormente se divide el resultado entre 100, obtenido como resultado el nivel de riesgo.
4. Ubicación en el mapa FRAP: Finalmente con el nivel de riesgo, se obtiene la ubicación en el mapa que para efectos de este caso los riesgos se ubicaban en el cuadrante B, mismo que significa que la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo es alto, por lo cual la institución debe



aplicar medidas en el corto plazo para gestionar los riesgos identificados.

Tabla 20: Evaluación de los riesgos asociados al PEI 2021- 2030

Descripción del riesgo	Seleccione	Nivel	Seleccione Catalizador	Nivel	Nivel del Riesgo	Ubicación en el mapa FRAP
Debilidad en el otorgamiento de créditos como respuesta a las solicitudes de las autoridades municipales por limitación de recursos.	Probable: Varias veces al año	62.5	Principios, políticas y marcos	39	24	B
Otorgamiento de nuevas asistencias técnicas dada la limitación de capacidades y recursos institucionales.	Probable: Varias veces al año	62.5	Principios, políticas y marcos	39	24	B
Oferta de capacitación limitada sin enfoque en temas estratégicos.	Probable: Varias veces al año	62.5	Principios, políticas y marcos	39	24	B
Capacidades y recursos institucionales limitados para apoyar las agendas estratégicas municipales.	Probable: Varias veces al año	62.5	Principios, políticas y marcos	39	24	B
No disponer de las condiciones para establecer mecanismos que permitan implementar la recaudación y fiscalización de los impuestos asignados al IFAM	Probable: Varias veces al año	62.5	Principios, políticas y marcos	39	24	B
Poco interés institucional en la inversión de recursos para desarrollar soluciones tecnológicas por cambio de autoridades.	Probable: Varias veces al año	62.5	Servicios, infraestructuras y tecnología	61	38	B
Incapacidad institucional por falta de enfoque en el objetivo de alinear la organización a la estrategia y al modelo de servicio	Probable: Varias veces al año	62.5	Cultura, ética y comportamiento	65	41	B

Fuente: Elaboración propia

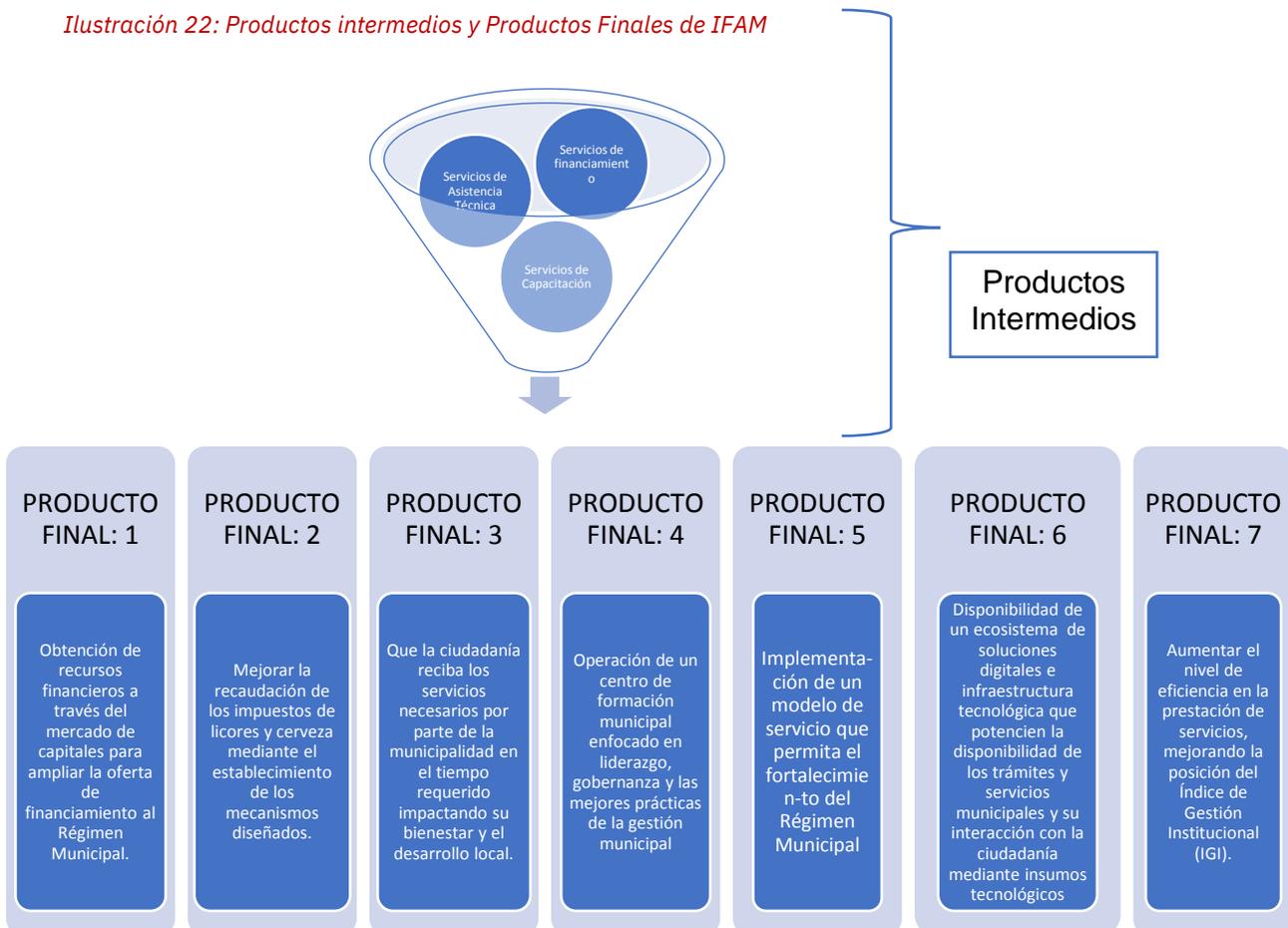
1.9 RESULTADOS ESPERADOS



La metodología denominada “Gestión por Resultados para el desarrollo” establece la importancia de *“identificar los resultados institucionales para poder determinar el grado de beneficio que la institución aporta a la calidad de vida de los ciudadanos”*.

Sobre ese concepto, se enuncian a continuación un conjunto preliminar de resultados esperados que podrían orientar la creación de valor público por parte de IFAM, para el corto, mediano y largo plazo, en el contexto de su mandato de ley actual:

Ilustración 22: Productos intermedios y Productos Finales de IFAM



Fuente: Elaboración propia



1. **Obtención de recursos financieros a través del mercado de capitales, para ampliar la oferta de financiamiento al Régimen Municipal,** con el fin de ampliar la oferta de financiamiento al Régimen Municipal, orientada al desarrollo de proyectos verdes, sociales o sostenibles.

2. **Mejorar la recaudación de los impuestos de licores y cerveza, mediante el establecimiento de los mecanismos diseñados.** Desarrollando destrezas en los entes relacionados con la recaudación de impuestos y la incorporación de nuevos sujetos pasivos.

3. **Que la ciudadanía reciba los servicios necesarios por parte de la municipalidad en el tiempo requerido impactando su bienestar y el desarrollo local:**
 - a. Facilitar en las municipalidades, la conformación de agendas estratégicas que reflejen la adopción de políticas públicas para el fortalecimiento del Régimen Municipal (véase gobernabilidad, descentralización, autonomía, participación ciudadana y desarrollo de Ciudades / Cantones Inteligentes, entre otros aspectos clave).

 - b. Proveer de información estratégica al Régimen Municipal, mediante la puesta en operación de un Observatorio Municipal que realice un monitoreo permanente de indicadores asociados al concepto de Ciudades /Cantones Inteligentes.



4. **Implementar un nuevo modelo de servicio que permita el fortalecimiento del Régimen Municipal que** asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.

5. **Operación de un centro de formación municipal enfocado en liderazgo, gobernanza y las mejores prácticas de la gestión municipal**
 - a. La formación de competencias requeridas para gestionar en los territorios, la adopción de políticas públicas para el fortalecimiento del Régimen Municipal (véase gobernabilidad, descentralización, autonomía, participación ciudadana y desarrollo de Ciudades / Cantones Inteligentes, entre otros aspectos clave).

 - b. La formación de competencias asociadas a mejores prácticas de gestión, para robustecer la eficiencia operativa de los gobiernos locales.

6. **Disponibilidad de un ecosistema de soluciones digitales e infraestructura tecnológica que potencien la disponibilidad de los trámites y servicios municipales y su interacción con la ciudadanía mediante insumos tecnológicos"**, con las siguientes funcionalidades:
 - a. Sistema integrado de ingresos y egresos municipales

 - b. Gestión del cobro municipal

 - c. Presupuesto y contabilidad



- d. Recursos humanos y planilla
 - e. Inventario y activos
 - f. Reportes
 - g. Otros módulos auxiliares específicos por municipalidad
7. **Aumentar el nivel de eficiencia en la prestación de servicios**, mejorando la posición del Índice de Gestión Institucional (IGI), a través de un alineamiento de la organización a la estrategia institucional y al modelo de servicio de acuerdo con los objetivos estratégicos.



CAPITULO II



MARCO ESTRATÉGICO

INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL

CAPITULO II: MARCO ESTRATÉGICO

2.1 MARCO FILOSÓFICO ACTUAL

A continuación, se presenta el marco filosófico vigente.

Tabla 21: Misión, Visión, Valores

MISIÓN	VISIÓN
<p>Contribuir al mejoramiento del Régimen Municipal mediante la prestación de servicios de asistencia técnica, financiamiento y capacitación.</p>	<p>Ser la institución líder para el desarrollo del Régimen Municipal con personal comprometido en la prestación de servicios oportunos, integrados, eficientes y efectivos, actuando como su socio estratégico.</p>
VALORES	
	

Fuente: PEI 2015-2020



2.1.2. Ejes Estratégicos Actuales.

A lo anterior, debe sumarse el impulso institucional de cinco ejes de acción, tendentes a articular la adopción de políticas públicas con los Gobiernos Locales.

Lo anterior, es consecuente con el proceso antes indicado, denominado “GIP- Gestionar incidencia política”.

Estos cinco ejes temáticos contienen los lineamientos, directrices, principios y visión política alineados a lo dispuesto por el Gobierno de la República:

- **Cantones Inteligentes:** Municipalidades al servicio de la ciudadanía, innovación, Cantones Inteligentes: Incorporación de las TIC para: 1. Reducir la brecha digital, 2. Mejorar la transparencia; 3. Fomentar el acceso, la calidad y la eficiencia del portafolio de servicios públicos.
- **Cambio Climático:** Adaptación e incorporación de infraestructura civil y tecnológica para mitigar el cambio climático.
- **Ordenamiento Territorial:** Gestión de Planes Reguladores para promover un efectivo Ordenamiento Territorial.
- **Desarrollo Económico Local:** Desarrollo Económico Territorial a través de alianzas público-privadas y la economía social solidaria.
- **Seguridad Humana:** Superar las dificultades generalizadas e intersectoriales que afectan la supervivencia, los medios de subsistencia y



la dignidad de sus ciudadanos.

La prestación de los servicios institucionales y su mejor alineamiento con las políticas públicas vigentes se traduce en beneficios para toda la ciudadanía costarricense ya que, aun cuando tales servicios se prestan a las corporaciones municipales, éstas buscan la mayor cantidad de habitantes y la mayor porción de territorio dentro del alcance de sus proyectos, en la medida de sus recursos.

2.2 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL PEI 2021-2030

Ilustración 23: Misión y Visión Institucional PEI 2021-2030



Misión

- Fortalecer el Régimen Municipal de manera integral y sostenible, mediante soluciones de asesoría, asistencia técnica, financiamiento, capacitación y formación.



Visión

- Ser el líder estratégico e innovador en conjunto con las municipalidades para garantizar la democracia territorial y el bienestar humano

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal



A continuación, se denotan los aspectos que se deben tomar en consideración para un mayor entendimiento del nuevo marco filosófico institucional.

Visión

El proceso de formulación y pensamiento estratégico confluye, en primer término, en una declaración de visión que establece el derrotero institucional para los próximos años:

“Ser el líder estratégico e innovador en conjunto con las municipalidades para garantizar la democracia territorial y el bienestar humano”.

Esta declaración de visión contempla los siguientes elementos:

- **Líder estratégico:** Liderar implica trascender el mero ejercicio de la autoridad; implica abrir brecha dónde no hay camino, establecer los derroteros del Régimen Municipal y tomar la iniciativa, para promoverlos e impulsarlos. El liderazgo implica trascender el rol de “Socio Estratégico” que IFAM se había propuesto en su anterior plan estratégico; conlleva un esfuerzo de proactividad, lectura del entorno, capacidad de adaptación e innovación constante, en beneficio de la gobernanza de los territorios y la eficiencia en la prestación de los servicios municipales.
- **Innovación:** El desarrollo tecnológico se acelera día a día, producto de la innovación, como fuerza impulsora del desarrollo económico-social. Esto es



la norma para los “nativos digitales” pero puede ser abrumante para otras generaciones que, además, por razones socioeconómicas, sufren la exclusión de todo aquello que migra hacia lo digital. El “mundo inteligente de la ciudad” (KPMG, pg. 30) debe ser para todos los habitantes, no sólo para unos cuantos de manera que, la innovación, debe ser en sí mismo un motor impulsor de toda la gestión institucional, desde las formas novedosas de otorgar los servicios institucionales, hasta las prácticas administrativas que los soportan.

- **Democracia territorial:** Los territorios y, en particular el municipio, constituyen la célula básica de la división político-administrativa y devienen en el espacio primordial de la administración local que permite la participación ciudadana en las decisiones locales que conciernen a su desarrollo. Ésta es una aspiración de la democracia, de particular importancia en el espíritu nacional, y una máxima que IFAM debe impulsar para su desarrollo.
- **Bienestar humano:** El bienestar y dignidad del ciudadano debe ser una máxima del modelo institucional. Este concepto, incorpora en su base el concepto de seguridad humana, entendida como un enfoque tendente a superar las dificultades generalizadas e intersectoriales que afectan a la supervivencia, los medios de subsistencia y la dignidad de sus ciudadanos. Así, el bienestar humano constituye uno de los principios rectores de los esfuerzos institucionales y una aspiración fundamental, en cada uno de los servicios brindados.



Misión

La misión establece la razón de ser institucional, definida en los artículos 4º y 5º de la Ley de Organización y Funcionamiento del IFAM; pero más allá de estas definiciones, busca trascender el mandato legal e ir más allá y captar el espíritu de la organización y, por ende, la huella que pretende imprimir en el Régimen Municipal:

“Fortalecer el Régimen Municipal de manera integral y sostenible, mediante soluciones de asesoría, asistencia técnica, financiamiento, capacitación y formación.”.

- **Fortalecer el Régimen Municipal:** El artículo cuarto de la Ley de Organización y Funcionamiento del IFAM establece “El objetivo del I.F.A.M. es fortalecer el régimen municipal, estimulando el funcionamiento eficiente del gobierno local y promoviendo el constante mejoramiento de la administración pública municipal”. Este objetivo constituye la razón de ser del Instituto y, por tanto, es el eje central de todos los emprendimientos que se realicen.
- **Sostenibilidad:** Se refiere al cumplimiento de los 17 objetivos de la Agenda 2030 tendentes a erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. A continuación, se resaltan los más relevantes desde el rol de los Gobiernos Locales:



- i. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- ii. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- iii. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- iv. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- v. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
- vi. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
- vii. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- viii. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- ix. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- x. Reducir la desigualdad en y entre los países.
- xi. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- xii. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- xiii. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
- xiv. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.



- xv. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
- xvi. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- xvii. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Más que ninguna otra entidad de la institucionalidad costarricense, el IFAM como depositario legítimo del rol articulador entre el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, debe promover en los territorios todas las políticas públicas que orienten las máximas aspiraciones de estos objetivos.

- **Soluciones:** El entorno de las ciudades modernas contempla un amplio espectro de desafíos:
 - Mejora de la competitividad: La incorporación de las TIC, las innovaciones en movilidad y energías renovables, así como en infraestructura resiliente, constituyen la punta de lanza para aquellas ciudades que promueven la competitividad empresarial, así como la de sus habitantes.
 - Eficiencia de las operaciones del Gobierno Local: El ciudadano requiere agilidad en todas las gestiones que desarrolla, por lo que la



digitalización del portafolio de servicios municipales se constituye en una poderosa herramienta para reducir al máximo el tiempo requerido para todo tipo de gestión.

- Ampliación del portafolio de servicios: Según estimaciones de la ONU, el 70% de la población, vivirá en las ciudades para el 2050 (KPMG, pg. 18). Esa condición exige que las Municipalidades amplíen su portafolio de servicios, tanto en volumen, así como en condiciones novedosas que impacten positivamente la calidad de vida de los ciudadanos en aspectos como movilidad, eficiencia energética, conectividad e infraestructura pública resiliente.
- Mejora de la calidad de vida de los habitantes: El resultado de todos los esfuerzos que realice el Gobierno Local, debe ser el bienestar del ciudadano. Es el centro del cual parte y hacia el cual fluyen las innovaciones planteadas, fomentando su bienestar.

De manera que estos desafíos deben ser enfrentados con soluciones integrales, establecidas con claridad en el artículo 5° de la Ley de Organización y Funcionamiento del IFAM. La asesoría, la asistencia técnica, el financiamiento y la capacitación y formación, como algunas de las funciones básicas contempladas en ese artículo, no deben ser fines en sí mismos, sino instrumentos que, debidamente integrados, se constituyen en soluciones que fortalezcan la gestión, los servicios y el accionar municipal como un todo. Adicionalmente, debe recordarse que el artículo 5° es mucho más amplio y, aprovechar todas las opciones que la Ley otorga, potenciaría



el accionar institucional en procura del fortalecimiento del Régimen Municipal.

2.3 VALORES INSTITUCIONALES PEI 2021-2030

A continuación, se presentan las definiciones consensuadas en los talleres del 25 Y 27 de febrero sobre los valores compartidos y las acciones afirmativas para llevarlos a la práctica:



❖ **Compromiso:**

Pacto y actitud responsable, que como funcionario asumo de forma individual o colectiva con la institución.

Acciones congruentes:

- ✓ Realizar labores planificadas de manera eficiente, eficaz, disciplinada y con excelencia.
- ✓ Cumplir con los trabajos asignados en tiempo y forma.
- ✓ Hacer uso adecuado de los recursos.
- ✓ Promover el trabajo en equipo en las áreas.
- ✓ Cumplir con los objetivos institucionales establecidos.
- ✓ Perseverar ante las posibles situaciones adversas.
- ✓ Ser leal a la institución.
- ✓ Consensuar y negociar.



❖ **Servicio pertinente y oportuno**

Brindar un servicio oportuno y de calidad, superando las expectativas del cliente mediante soluciones integrales que agreguen valor.

Acciones congruentes:

- ✓ Actualización de los sistemas tecnológicos.
- ✓ Comunicación oportuna interna y externa del estado de los proyectos en ejecución.
- ✓ Dar seguimiento a la ejecución de los proyectos.
- ✓ Capacitación a los funcionarios en servicio al cliente.
- ✓ Aplicar encuestas para medir la calidad del servicio y comunicar los resultados.
- ✓ Identificar las necesidades del usuario interno y externo.
- ✓ Adecuar los servicios a las necesidades de los usuarios.
- ✓ Innovar los servicios brindados por la institución.
- ✓ Verificar la capacidad instalada de la institución.



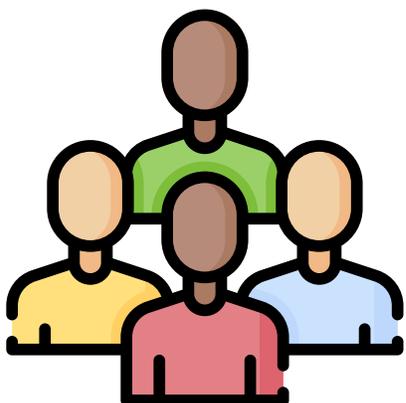


❖ **Respeto**

Cualidad que permite brindar un trato apropiado a las demás personas que me rodean en el ámbito personal y profesional, reconociendo y aceptando que existen diferentes formas de pensar.

Acciones congruentes:

- ✓ Participar en las actividades institucionales de forma activa.
- ✓ Cumplir con las políticas y directrices institucionales (horario, tiempo de consumo de alimentos, otros.)
- ✓ Dar información oportuna y actualizada.
- ✓ Dejar que los compañeros se expresen, escucharlos atentamente.
- ✓ Mejorar los canales de comunicación con los compañeros.
- ✓ Ser puntual en las actividades institucionales ya sea como coordinador o invitado.
- ✓ Tener deferencias con los niveles jerárquicos (horizontal y vertical).
- ✓ Consensuar las opiniones que surgen del trabajo grupal.
- ✓ Implementar los valores a través de un programa sostenido.
- ✓ Valorar la experiencia y el trabajo de los compañeros



❖ **Integridad**

Ser íntegro es ser consecuente con lo que se dice y hace, apegado a los valores y principios éticos y morales socialmente aceptados.

Acciones congruentes:

- ✓ Respetar y cumplir el marco jurídico institucional (Leyes, reglamentos, procesos, jerarquía, entre otros).
- ✓ Trabajar de forma individual y colectiva con dedicación.
- ✓ Rendir cuentas sobre el trabajo que se realiza.
- ✓ Ser imparciales y objetivos en las acciones que se realizan.
- ✓ Crear relaciones profesionales constructivas y justas (cliente interno / cliente externo).
- ✓ Implementar una campaña de sensibilización hacia el desarrollo integral de las personas.





Taller: 25 de febrero 2020.



Taller 27 de febrero 2020

2.4 EJES ESTRATÉGICOS PEI 2021-2030

A continuación, se detallan los 5 ejes estratégicos que estará promoviendo el presente Plan Estratégico.

Ilustración 24: Ejes Estratégicos



Cantones Inteligentes

- Municipalidades al servicio de la ciudadanía, innovación, Cantones Inteligentes: Incorporación de las TIC para: 1. Reducir la brecha digital, 2. Mejorar la transparencia; 3. Fomentar el acceso, la calidad y la eficiencia del portafolio de servicios públicos.

Cambio Climático

- Adaptación e incorporación de infraestructura civil y tecnológica para mitigar el cambio climático

Ordenamiento Territorial:

- Gestión de Planes Reguladores para promover un efectivo Ordenamiento Territorial.

Desarrollo Económico Local:

- Desarrollo Económico Territorial a través de alianzas público-privadas y la economía social solidaria.

Seguridad Humana:

- Superar las dificultades generalizadas e intersectoriales que afectan la supervivencia, los medios de subsistencia y la dignidad de sus ciudadanos.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Presidencia Ejecutiva

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

A continuación, se realizará un recuento de los 7 objetivos estratégicos en los cuales se centrarán los esfuerzos de los próximos 10 años:



Ilustración 25: Objetivos Estratégicos.



Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal.



Taller: 25 de febrero 2020.



Taller 27 de febrero 2020



2.6 LÍNEAS DE ACCIÓN.

A continuación, se detallan las líneas de acción planteadas para cada uno de los objetivos estratégicos.

Objetivo Estratégico PEI	Líneas de Acción
<p>Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar y automatizar los procesos, subprocesos y procedimientos buscando un incremento sustancial de la eficiencia y eficacia institucional. 2. Revisar y adecuar la normativa interna para asegurar las nuevas condiciones de prestación de los servicios institucionales. 3. Desarrollar la gestión del desempeño según las mejores prácticas existentes. 4. Establecer, mantener actualizado e implementar el programa de capacitación y formación para los funcionarios del instituto acorde con los requerimientos del plan estratégico. 5. Actualizar en forma permanente y dinámica los perfiles competenciales de los funcionarios. 6. Implementar sistema automatizado de soporte para



Objetivo Estratégico PEI	Líneas de Acción
	<p>gestión institucional (Planificación).</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Implantar un programa de desarrollo organizacional que promueva una cultura de alto desempeño y excelencia en el servicio al Régimen Municipal que a su vez incida en una mejora radical en el clima laboral. 8. Reclutar y seleccionar al personal requerido por la institución para asegurar la productividad que exige el nuevo modelo de servicio. 9. Promover una gestión ética institucional permanente, acorde con las disposiciones del Sistema Nacional de Rescate de Valores y las necesidades de la nueva cultura requerida por la institución.
<p>Desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer empréstitos con el sistema bancario nacional, para asegurar la disponibilidad de recursos a corto plazo. 2. Captar recursos a través de la emisión de bonos temáticos (verdes, sociales y sostenibles) en el mercado de capitales, para asegurar la disponibilidad de recursos a mediano plazo. 3. Implementar mecanismos de estructuración de capitales (vehículos de propósito especial), para asegurar la disponibilidad de



Objetivo Estratégico PEI	Líneas de Acción
	<p>recursos a largo plazo y la ejecución eficiente de proyectos.</p>
<p>Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar al Régimen Municipal a la Fuerza Pública y al Ministerio de Salud en temas: -Legal -Técnico. 2. Capacitar al Régimen Municipal a la Fuerza Pública y al Ministerio de Salud en temas: -Legal – Técnico 3. Crear mecanismos de control cruzado (IFAM-Ministerio de Salud- Régimen Municipal- Ministerio de Hacienda). 4. Establecer alianzas con el Ministerio de Salud, el Régimen Municipal, el Ministerio de Hacienda y otros. 5. Realizar análisis y promover cambios necesarios en la normativa vigente (Reglamentos y Leyes)
<p>Promover el desarrollo de agendas municipales que incorporen una visión estratégica del territorio, según sus necesidades específicas y los ejes estratégicos institucionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar las necesidades de los territorios. 2. Capacitar al Régimen Municipal en los ejes estratégicos institucionales, las iniciativas de la visión a 20 años del gobierno local y mejores prácticas municipales 3. Desarrollar en conjunto con las municipalidades agendas



Objetivo Estratégico PEI	Líneas de Acción
	<p>estratégicas con visión de mediano y largo plazo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Apoyar la ejecución de las agendas estratégicas con el portafolio de servicio institucional 5. Evaluar el impacto de la ejecución de las agendas estratégicas
<p>Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar y validar las necesidades de capacitación de las municipalidades según los ejes estratégicos institucionales y la visión a 20 años del gobierno local. 2. Diseñar la estructura y necesidades del centro que contemple aspectos como continuidad, metodologías de aprendizaje prácticas, herramientas tecnológicas, entre otros. 3. Elaborar las mallas curriculares con enfoque de género y una segmentación clara (autoridades, profesionales y técnicos municipales) 4. Articular con los aliados estratégicos públicos y privados. 5. Ejecutar de la oferta. 6. Evaluar la oferta.
<p>Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un portafolio novedoso de servicios acorde con las necesidades del Régimen Municipal, los ejes estratégicos



Objetivo Estratégico PEI	Líneas de Acción
<p>las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.</p>	<p>institucionales, la visión a 20 años del gobierno local y la promoción de empresas de economía mixta.⁶</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Llevar a cabo los cambios normativos necesarios para habilitar el nuevo portafolio de servicios institucional. 3. Incorporar dentro del portafolio de servicios aspectos como: Disposición final y tratamiento de desechos sólidos con una visión regional, simplificación de Trámites de Administración de Permisos de Construcción. (APC), soluciones digitales, entre otros. 4. Desarrollar un área de cooperación internacional. 5. Desarrollar una oficina de gestión y evaluación de proyectos. 6. Sistematizar y automatizar datos a través de la implementación de un Observatorio Municipal que permita generar información útil para la toma de decisiones, el desarrollo de proyectos, así como la gestión del conocimiento y la innovación.

⁶ Es importante destacar que dentro de este documento hay un esfuerzo por relacionar los ejes estratégicos, con la cartera de servicios y la propuesta de la oferta programática; No obstante, se debe revisar el ejercicio nuevamente durante la ejecución de los planes de acción con el fin de afinar detalles en el nuevo modelo de servicio que se pretende poner a disposición del Régimen Municipal. El ejercicio antes mencionado está disponible en las páginas 16, 28 y 29 de este documento.



Objetivo Estratégico PEI	Líneas de Acción
<p>Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar agendas de transformación digital municipales que sirvan como guía en la formulación de proyectos estratégicos. 2. Diseñar y ejecutar un programa virtual de formación y capacitación continua con enfoque de género en transformación digital dirigida a personal y autoridades municipales. 3. Diseñar y ejecutar una oferta programática de Asistencia Técnica que incluya las principales oportunidades de mejora en cuanto a infraestructura tecnológica del Régimen Municipal. 4. Desarrollar soluciones digitales en los gobiernos locales, para la atención de sus trámites, servicios, gestión financiero-contable, módulos auxiliares que fortalezcan la gestión municipal. 5. Implementar proyectos de infraestructura tecnológica en el Régimen Municipal para mejorar sus capacidades y la competitividad de los servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal.

Según el documento: Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI, las líneas de acción:



“constituyen los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos.

Según Armijo (2011) “Permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. (...) proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.” (p. 48)”



CAPITULO III

ESTRATEGIA

INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL

CAPÍTULO III: ESTRATÉGIA

3.1 PLANES DE ACCIÓN

Tabla 22: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 1

objetivo estratégico: desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.																	
resultados esperados: obtención de recursos financieros a través del mercado de capitales, para ampliar la oferta de financiamiento al régimen municipal.																	
acción estratégica	indicador	responsable	línea base	meta del periodo	programación de la meta										cost aproximado	recursos logísticos financieros políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
1. establecer empréstitos con el sistema bancario nacional, para asegurar la disponibilidad de recursos.	empréstito establecido, según necesidades económicas institucionales	dirección ejecutiva. departamento de administración hacendaria. equipo - proyecto	n/d	100%	100%											a definir.	

objetivo estratégico: desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.

resultados esperados: obtención de recursos financieros a través del mercado de capitales, para ampliar la oferta de financiamiento al régimen municipal.

acción estratégica	indicador	responsable	línea base	meta del periodo	programación de la meta										cost aproximado	recursos logísticos financieros políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
2. captar recursos a través de la emisión de bonos temáticos (verdes, sociales y sostenibles) en el mercado de capitales, para asegurar la disponibilidad de recursos.	emisión realizada y disponible para la venta en el mercado. cantidad de recursos captados según emisión realizada.	dirección ejecutiva. departamento de administración hacendaria. equipo - proyecto	n/d	100%		100%										a definir.	
3. implementar mecanismos de estructuración de capitales (vehículos de propósito especial), para asegurar la disponibilidad de recursos y la ejecución eficiente de proyectos.	mecanismos implementados para contar con recursos para la ejecución de proyectos.	dirección ejecutiva. departamento de administración hacendaria. equipo - proyecto	n/d	100%			100%									a definir.	

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal.

Tabla 23: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 2

Objetivo Estratégico: Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.																
Resultados Esperados: Mejorar la recaudación de los impuestos de licores y cerveza, mediante el establecimiento de los mecanismos diseñados.																
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
1. Asesorar al Régimen Municipal a la Fuerza Pública y al Ministerio de Salud en temas: -Legal -Técnico	Porcentaje de Avance del Programa Asesoría.	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto	n/d	100%	100%										A definir.	
2. Capacitar al Régimen Municipal a la Fuerza Pública y al Ministerio de Salud en temas: -Legal -Técnico	Porcentaje de Avance del Programa Capacitación.	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto	n/d	100%	100%										A definir.	

Objetivo Estratégico: Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.																	
Resultados Esperados: Mejorar la recaudación de los impuestos de licores y cerveza, mediante el establecimiento de los mecanismos diseñados.																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
3.Crear mecanismos de control cruzado (IFAM- Ministerio de Salud- Régimen Municipal- Ministerio de Hacienda).	Mecanismos establecidos en funcionamiento	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto	n/d	100%		100%										A definir.	
4.Establecer alianzas con el Ministerio de Salud, el Régimen Municipal, el Ministerio de Hacienda y otros.	Alianzas establecidas y en ejecución.	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto	n/d	100%	100%											A definir.	

Objetivo Estratégico: Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.																
Resultados Esperados: Mejorar la recaudación de los impuestos de licores y cerveza, mediante el establecimiento de los mecanismos diseñados.																
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
5.Realizar análisis y promover cambios necesarios en la normativa vigente (Reglamentos y Leyes)	Reglamentos modificados, publicados y proyectos de ley presentados	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto	n/d	100%		100%									A definir.	

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal.

Tabla 24: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 3

Objetivo Estratégico: Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.																
Resultados Esperados: Operación de un centro de formación municipal enfocado en liderazgo, gobernanza y las mejores prácticas de la gestión municipal																
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
1. Diagnosticar y validar las necesidades de capacitación de las municipalidades según los ejes estratégicos institucionales y la visión a 20 años del gobierno local.	Diagnóstico de necesidades de capacitación concluido y validado.	Unidad de Innovación y Desarrollo Unidad de Capacitación	n/d	Diagnóstico cumplido	100 %										50.000.000	Recurso Humano Logístico Financiero
2. Diseñar la estructura y necesidades	Estructura del centro	Unidad de Capacitación	n/d	Diseño y estructura del centro	25%	75%									25.000.000	Recurso Humano

Objetivo Estratégico: Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.

Resultados Esperados: Operación de un centro de formación municipal enfocado en liderazgo, gobernanza y las mejores prácticas de la gestión municipal

Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
del centro que contemple aspectos como continuidad, metodologías de aprendizaje prácticas, herramientas tecnológicas, entre otros.	diseñada y aprobada. Inventario de necesidades establecido y con contenido económico para su ejecución.															Logístico Financiero
3. Elaborar las mallas curriculares con enfoque de género y una segmentación clara	Mallas curriculares elaboradas y aprobadas.	Unidad de Capacitación DGFM Presidencia	n/d	Oferta formativa	25%	75%									15.000.000.00	Humanos Logísticos

Objetivo Estratégico: Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.

Resultados Esperados: Operación de un centro de formación municipal enfocado en liderazgo, gobernanza y las mejores prácticas de la gestión municipal

Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
(autoridades, profesionales y técnicos municipales)		Ejecutiva Dirección Ejecutiva														
4. Articular con los aliados estratégicos públicos y privados.	Porcentaje de articulaciones realizadas.	DGFM Presidencia Ejecutiva Dirección Ejecutiva Unidad de Capacitación	n/d	Convenios Contrataciones	25%	25%	50%								600.000.000	Recurso Humano Logístico Políticos Financiero Infraestructura
Ejecutar la oferta	Porcentaje de acciones formativas ejecutadas.	Unidad de Capacitación	n/d	Porcentaje de Acciones formativas Ejecutadas		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	800.000.000,00 al año 8.000.000.000	Recurso Humano Logístico

Objetivo Estratégico: Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.

Resultados Esperados: Operación de un centro de formación municipal enfocado en liderazgo, gobernanza y las mejores prácticas de la gestión municipal

Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
															en todo el periodo	Financiero
Evaluar la oferta	Medir el impacto de las acciones formativas realizadas en los gobiernos locales.	Unidad de Capacitación Contraloría de Servicios	n/d	Lograr al menos una satisfacción del 80% de las personas que utilizan el servicio	1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	25.000.000 por año 250.000.000,00 en todo el periodo	Recurso Humano Logístico Financiero

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal.

Tabla 25: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 4

Objetivo Estratégico: Promover el desarrollo de agendas municipales que incorporen una visión estratégica del territorio, según sus necesidades específicas y los ejes estratégicos institucionales.																	
Resultados Esperados: Que la ciudadanía reciba los servicios necesarios por parte de la municipalidad en el tiempo requerido impactando su bienestar y el desarrollo local.																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COSTO APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
Diagnosticar las necesidades de los territorios.	Cantidad de diagnósticos realizados según programación.	DGFM	n/d	90	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	300.000.000	Humanos Logísticos Financieros
Capacitar al Régimen Municipal en los ejes estratégicos institucionales, las iniciativas de la visión a 20 años del gobierno local y mejores prácticas municipales	Programa de Capacitaciones ejecutado según la programación.	DGFM	n/d	90	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	₡ 80,000,000.00	Humanos Logísticos Financieros	

Objetivo Estratégico: Promover el desarrollo de agendas municipales que incorporen una visión estratégica del territorio, según sus necesidades específicas y los ejes estratégicos institucionales.																	
Resultados Esperados: Que la ciudadanía reciba los servicios necesarios por parte de la municipalidad en el tiempo requerido impactando su bienestar y el desarrollo local.																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COSTO APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
Desarrollar en conjunto con las municipalidades agendas estratégicas con visión de mediano y largo plazo.	Agendas estratégicas desarrolladas con las municipalidades según programación.	DGFM Municipalidades Presidencia Ejecutiva	n/d	90	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	90.000.000.00	Humanos Logísticos Financieros Políticos
Apoyar la ejecución de las agendas estratégicas con el portafolio de servicio institucional	Agendas ejecutadas con las municipalidades según programación	DGFM Municipalidades Socios Estratégicos	n/d	90	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	15.000.000.000 al año. 150.000.000.000 al final de periodo	Humanos Logísticos Financieros Políticos	
5. Evaluar el impacto de la ejecución de las	Evaluaciones realizadas y medición del impacto	DGFM TI Contraloría de Servicios	n/d	90	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	9.000.000 al año 90.000.000.00 al final del periodo	Humanos Logísticos	

Objetivo Estratégico: Promover el desarrollo de agendas municipales que incorporen una visión estratégica del territorio, según sus necesidades específicas y los ejes estratégicos institucionales.																
Resultados Esperados: Que la ciudadanía reciba los servicios necesarios por parte de la municipalidad en el tiempo requerido impactando su bienestar y el desarrollo local.																
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COSTO APROXIMADO	Recursos
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		Logísticos
agendas estratégicas	generado con las acciones estratégicas en cada cantón Cantidad de evaluaciones realizadas según programación															Financieros

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal.

Tabla 26: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 5

Objetivo Estratégico: Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.																	
Resultados Esperados: Disponibilidad de un ecosistema de soluciones digitales e infraestructura tecnológica que potencien la disponibilidad de los trámites y servicios municipales y su interacción con la ciudadanía mediante insumos tecnológicos																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
1. Desarrollar Agendas de transformación digital municipales que sirvan como guía en la formulación de proyectos estratégicos.	Cantidad de Agendas de Transformación Digital Municipales desarrolladas según programación.	Presidencia Ejecutiva	N/A	90	30	30	30	0	0	0	0	0	0	0	0	€ 200,000,000.00	
		Unidad de Capacitación y Formación															
		Unidad de Innovación y Desarrollo															
2. Diseñar y ejecutar un programa virtual de formación y capacitación continua con enfoque de género en transformación digital dirigida a	Cantidad de módulos de formación diseñados. Cantidad de personas capacitadas según programación.	Presidencia Ejecutiva	N/A	10000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	€ 80,000,000.00	
		Unidad de Capacitación y Formación															
		Unidad de Innovación y Desarrollo															

Objetivo Estratégico: Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.																
Resultados Esperados: Disponibilidad de un ecosistema de soluciones digitales e infraestructura tecnológica que potencien la disponibilidad de los trámites y servicios municipales y su interacción con la ciudadanía mediante insumos tecnológicos																
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
personal y autoridades municipales.																
3. Diseñar y ejecutar una oferta programática de Asistencia Técnica que incluya las principales oportunidades de mejora en cuanto a infraestructura tecnológica en el Régimen Municipal.	Oferta programática de asistencia técnica diseñada y entregada según programación.	Dirección Ejecutiva	N/A	10 ofertas programáticas diseñadas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	360.000.000	
	Cantidad de municipalidades a las que se le brindó el servicio de asistencia técnica según lo programado.	USTF		50 municipalidades impactadas	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
	Oferta programática de Asistencia Técnica	Unidad de Innovación y Desarrollo Unidad de Tecnologías														

Objetivo Estratégico: Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.																
Resultados Esperados: Disponibilidad de un ecosistema de soluciones digitales e infraestructura tecnológica que potencien la disponibilidad de los trámites y servicios municipales y su interacción con la ciudadanía mediante insumos tecnológicos																
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
	ejecutada según lo programado	de Información														
4. Desarrollar soluciones digitales en los gobiernos locales para la atención de sus trámites, servicios, gestión financiero-contable, módulos auxiliares que fortalezcan la gestión municipal.	Cantidad de soluciones digitales desarrolladas según programación	Presidencia Ejecutiva	1 solución de conectividad bancaria que impacta actualmente a 35 municipalidades	10 soluciones digitales desarrolladas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	350.000.000	
		Dirección Ejecutiva	1 solución de desarrollo web que actualmente impacta 1 municipalidad	60 municipalidades impactadas	20	20	20									
5. Implementar proyectos de infraestructura tecnológica en el Régimen	Cantidad de proyectos de infraestructura tecnológica desarrollados	Presidencia Ejecutiva	1 proyecto de seguridad informática que impacta a 5 municipalidades	10 proyectos de infraestructura tecnológica desarrollados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	200.000.000	

Objetivo Estratégico: Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.																	
Resultados Esperados: Disponibilidad de un ecosistema de soluciones digitales e infraestructura tecnológica que potencien la disponibilidad de los trámites y servicios municipales y su interacción con la ciudadanía mediante insumos tecnológicos																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
Municipal para mejorar sus capacidades y la competitividad de los servicios.	según programación	Dirección Ejecutiva	1 proyecto de infraestructura de servidores que impacta actualmente a 35 municipalidades													300.000.000	
	Cantidad de municipalidades impactadas según programación	Unidad de Tecnologías de Información	1 proyecto de infraestructura de centro de datos alterno que impacta actualmente a 35 municipalidades	50 municipalidades impactadas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	400.000.000	

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal.

Tabla 27: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 6

Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.																	
Resultados Esperados: Implementar un nuevo modelo de servicio que permita el fortalecimiento del Régimen Municipal.																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
1. Diseñar un portafolio novedoso de servicios acorde con las necesidades del Régimen Municipal, los ejes estratégicos institucionales, la visión a 20 años del gobierno local y la promoción de empresas de economía mixta.	Portafolio de servicios diseñados según programación	DGFM Dirección Ejecutiva Comisión Técnica Junta Directiva	10 MIVA H	220 proyectos	10	15	20	25	25	25	25	25	25	25	25	1.Personal IFAM 2. Jerarcas+DGFM + Innovación y Desarrollo 3.Remuneraciones	Logístico - Político Recurso Humano Financiero

Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.																	
Resultados Esperados: Implementar un nuevo modelo de servicio que permita el fortalecimiento del Régimen Municipal.																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
2. Llevar a cabo los cambios normativos necesarios para habilitar el nuevo portafolio de servicios institucional.	Cambios normativos realizados según demanda	Asesoría Jurídica Comisión Técnica Junta Directiva	n/d	Realizar el 100% de los cambios normativos necesarios.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Recurso Humano Interno	Logístico - Político Recurso Humano Financiero
3. Incorporar dentro del portafolio de servicios aspectos como: Disposición final y tratamiento de	Incorporación de nuevos servicios a portafolio institucional Ejecución de proyectos	DGFM Dirección Ejecutiva Presidencia Ejecutiva	n/d	41 (ST) 2 (TDS)	4 (ST)	4 (ST)	4 (ST)	4 (ST)	4 (ST) 2(TDS)	4 (ST)	4 (ST)	4 (ST)	4 (ST)	5 (ST)	TDS 1- Expertos en residuos + Capacitación a los ingenieros 2.-Ingenieros UGSTF 3. Experto capacitación,	Logístico - Político Recurso Humano Financiero	

Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.																	
Resultados Esperados: Implementar un nuevo modelo de servicio que permita el fortalecimiento del Régimen Municipal.																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
<p>desechos sólidos (TDS) con una visión regional, simplificación de Trámites (ST) de Administración de Permisos de Construcción. (APC), soluciones digitales, entre otros.</p>	<p>según programación Cantidad de recursos ejecutados según disponibilidad</p>															<p>otros AT2.000.000,0 0 \$320.000,00</p> <p>ST 1.- Donación IFAM + PNDIP + Casa Presidencial + convenio Municipalidades</p> <p>2.- Comisión Administración del Contrato SICOP MEIC- PROCOMER +</p>	

Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.																	
Resultados Esperados: Implementar un nuevo modelo de servicio que permita el fortalecimiento del Régimen Municipal.																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
																Empresa, para otras regiones Para nuevas regiones y solamente APC: convenio con el CFIA 3.-\$232,000.00 = 135 millones de colones + Remuneraciones	
Desarrollar área de cooperación internacional	Área cooperación internacional implementada y en funcionamiento	Talento Humano Dirección Ejecutiva	n/d	1	Se inicie con una persona profesional			1								Salario mensual aproximado de 1,161.663.00 + el escolar que es 108.120, costo anual	Humanos Materiales Políticos

Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.																	
Resultados Esperados: Implementar un nuevo modelo de servicio que permita el fortalecimiento del Régimen Municipal.																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos Logísticos Financieros Políticos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
	o según programación				onal para su desarrollo											estimado de 15,000.000.00	Financieros
Desarrollar una oficina de gestión y evaluación de proyectos.	Oficina de Proyectos implementada y en funcionamiento o según programación	Talento Humano Dirección Ejecutiva	n/d	1	1											Salario mensual aproximado de 1,161.663.00 + el escolar que es 108.120, costo anual estimado de 15,000.000.00	Humanos Materiales Políticos Financieros
Sistematizar y automatizar datos a través de la implementación de un Observatorio	Implementación del observatorio Porcentaje de datos sistematizados	DGFM	n/d	Puesta en marcha del observatorio	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	No se incurre en gastos adicionales.	Humanos Materiales Políticos

Objetivo Estratégico: Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.																	
Resultados Esperados: Implementar un nuevo modelo de servicio que permita el fortalecimiento del Régimen Municipal.																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		Logísticos	
																	Financieros
Municipal que permita generar información útil para la toma de decisiones, el desarrollo de proyectos, así como la gestión del conocimiento y la innovación.	según programación																Financieros

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal.

Tabla 28: Plan de Acción, Objetivo Estratégico 7

Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.																	
Resultados Esperados: Aumentar el nivel de eficiencia en la prestación de servicios, mejorando la posición del Índice de Gestión Institucional (IGI).																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		Logísticos	
																Financieros	
1. Actualizar y automatizar los procesos, subprocesos y procedimientos buscando un incremento sustancial de la eficiencia y eficacia institucional.	Número de procesos, subprocesos y procedimientos actualizados y automatizados según lo programado.	Planificación y jefaturas encargadas	1	100%	100%											956.740 colones por año.	Humanos Materiales Políticos Financieros
2. Revisar y adecuar la normativa interna para asegurar las nuevas condiciones de prestación de los servicios	Revisión del 100% de la normativa según programación	Asesoría Jurídica, Jefaturas y encargados	7%	100%	51%	49%										No se incurre en costos adicionales	Humanos Materiales Políticos Financieros

Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.																	
Resultados Esperados: Aumentar el nivel de eficiencia en la prestación de servicios, mejorando la posición del Índice de Gestión Institucional (IGI).																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea a Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		Logísticos	Financieros
institucionales																	
3. Desarrollar la gestión del desempeño según las mejores prácticas existentes.	Evaluación del desempeño aplicada al 100% del personal	Talento Humano, Jefaturas y encargados	n/d	evaluación de los 3 periodos atrasados. 2018, 2019, 2020	100%											No se incurre en costos adicionales	Humanos Materiales Políticos Financieros
4. Establecer, mantener actualizado e implementar el programa de capacitación y formación para los funcionarios	Plan de capacitación actualizado e implementado según programación.	Talento Humano, Jefaturas y encargados	n/d	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	₡ 10.000.000 por año	Humanos Materiales Políticos Financieros

Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.																	
Resultados Esperados: Aumentar el nivel de eficiencia en la prestación de servicios, mejorando la posición del Índice de Gestión Institucional (IGI).																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea a Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		Logísticos	Financieros
del instituto acorde con los requerimientos del plan estratégico.																	
5. Actualizar en forma permanente y dinámica los perfiles competenciales de los funcionarios.	Perfiles competenciales actualizados según programación	Talento Humano, Jefaturas y encargados	n/d	100%	50%	50%									El primer año \$22.000 que incluyen sistema y levantamiento de perfiles. \$12.000 para el segundo y tercer año para mantenimiento de sistema y consultorías puntuales.	Humanos Materiales Políticos Financieros	

Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.																	
Resultados Esperados: Aumentar el nivel de eficiencia en la prestación de servicios, mejorando la posición del Índice de Gestión Institucional (IGI).																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		Logísticos	Financieros
6. Implementar sistema automatizado de soporte para gestión institucional (Planificación)	Sistema automatizado en marcha	Planificación	n/d	1	1	\$37.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$37.600 (inversión inicial)	Humanos
		Talento Humano															Materiales
6. Implementar sistema automatizado de soporte para gestión institucional (Planificación)	Sistema automatizado en marcha	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	n/d	1	1	\$37.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$113.000 (pago a partir del segundo año)	Políticos
		Departamento Hacendaria															Financieros
6. Implementar sistema automatizado de soporte para gestión institucional (Planificación)	Sistema automatizado en marcha	Tecnologías de Información	n/d	1	1	\$37.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$12.600	\$113.000 (pago a partir del segundo año)	Financieros
		Departamento Hacendaria															Financieros
7. Implantar un programa de desarrollo organizacional que promueva	Programa implementado en concordancia	Talento Humano	n/d	1	1											4,600.000.00	Humanos
																	Materiales
																	Políticos

Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.																	
Resultados Esperados: Aumentar el nivel de eficiencia en la prestación de servicios, mejorando la posición del Índice de Gestión Institucional (IGI).																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea a Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		Logísticos	Financieros
una cultura de alto desempeño y excelencia en el servicio hacia el Régimen Municipal que a su vez incida en una mejora radical en el clima laboral.	de la acción estratégica															Financieros	
8. Promover una gestión ética institucional permanente, acorde con las disposiciones del Sistema Nacional de Rescate de	100% del personal sensibilizado en el tema.	Comisión Institucional de Ética y Valores, Jefes de departamento , encargados de Unidad.	3%	100% personas capacitadas	50%	50%									No se incurre en costos adicionales	Humanos Materiales	

Objetivo Estratégico: Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.																	
Resultados Esperados: Aumentar el nivel de eficiencia en la prestación de servicios, mejorando la posición del Índice de Gestión Institucional (IGI).																	
Acción Estratégica	Indicador	Responsable	Línea Base	Meta del periodo	Programación de la meta										COST APROXIMADO	Recursos	
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		Logísticos	Financieros
Valores y las necesidades de la nueva cultura requerida por la institución.																	
9. Reclutar y seleccionar al personal requerido por la institución para asegurar la productividad que exige el nuevo modelo de servicio.	Llenar el 100% las plazas disponibles en la institución.	Talento Humano	n/d	100%	100%											A definir	Humanos Materiales Políticos Financieros

Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones, talleres y sesiones de trabajo con el personal.

3.2 INDICADORES DE RESULTADO Y DE PRODUCTO.

A continuación, se presenta la identificación de Indicadores de resultado y producto realizada por la Comisión de Trabajo para el presente Plan Estratégico 2021-2030, cada uno de ellos consideran el compromiso de los responsables por el cumplimiento de las líneas de acción planteadas.

Armijo 2011, citado por MIDEPLAN 2018 indica que: *“Los indicadores suelen ser definidos como un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado”.*

Cuadro 11: Indicadores de resultado y de producto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
1) Desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que	1.1 Establecer empréstitos con el sistema bancario nacional, para asegurar la disponibilidad de recursos.	* Empréstito establecido, según necesidades económicas institucionales	100%-2021	*Fondos incluidos en los presupuestos provenientes del Préstamo.	Dirección Ejecutiva. Departamento de Administración Hacendaria. Equipo - Proyecto

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
<p>faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.</p>	<p>1.2 Captar recursos a través de la emisión de bonos temáticos (verdes, sociales y sostenibles) en el mercado de capitales, para asegurar la disponibilidad de recursos.</p>	<p>* Emisión realizada y disponible para la venta en el mercado.</p> <p>*Cantidad de recursos captados según emisión realizada</p>	<p>100%-2022</p>	<p>*Bonos temáticos colocados en mercado.</p>	<p>Dirección Ejecutiva. Departamento de Administración Hacendaria. Equipo - Proyecto</p>
	<p>1.3 Implementar mecanismos de estructuración de capitales (vehículos de propósito especial), para asegurar la disponibilidad de recursos y la ejecución eficiente de proyectos.</p>	<p>*Mecanismos implementados para contar con recursos para la ejecución de proyectos.</p>	<p>100% 2023</p>	<p>* Minutas, acuerdos y convenios para fondeo.</p> <p>*Fideicomiso constituido.</p>	<p>Dirección Ejecutiva. Departamento de Administración Hacendaria. Equipo - Proyecto</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
2) Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.	2.1 Asesorar al Régimen Municipal, a la Fuerza Pública y al Ministerio de Salud en temas: -Legal -Técnico-	*Porcentaje de Avance Programa Asesoría.	100%-2021	*Convenios. * Lista y registros de participación.	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto
	2.2 Capacitar al Régimen Municipal a la Fuerza Pública y al Ministerio de Salud en temas: -Legal - Técnico	*Porcentaje de Avance del Programa Capacitación.	100%-2021	*Convenios. * Lista y registros de participación. *Matriculas a capacitaciones.	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto
	2.3 Crear mecanismos de control cruzado (IFAM-Ministerio de Salud- Régimen Municipal- Ministerio de Hacienda.	* Mecanismos establecidos en funcionamiento.	100%-2022	*Proyectos realizados para la fiscalización conjunta. * Mejora en la recaudación y fiscalización.	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto
	2.4 Establecer alianzas con el Ministerio de Salud, el Régimen	* Alianzas establecidas y en ejecución.	100%-2021	*Convenios firmados. *Bases de datos	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	Municipal, el Ministerio de Hacienda y otros.			compartidas. * Incremento de los sujetos pasivos.	
	2.5 Realizar análisis y promover cambios necesarios en la normativa vigente (Reglamentos y Leyes).	* Reglamentos modificados, publicados y proyectos de ley presentados.	100%-2022	*Reglamentos. *Proyectos de ley. * Reformas planteadas	Dirección Ejecutiva. Unidad Financiera Equipo - Proyecto
3) Establecer un centro de formación y desarrollo que promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.	3.1 Diagnosticar y validar las necesidades de capacitación de las municipalidades según los ejes estratégicos institucionales y la visión a 20 años del gobierno local.	*Diagnóstico de necesidades de capacitación concluido y validado.	100%-2021	* Cuestionarios aplicados. * Informes. * Documento diagnóstico.	Unidad de Innovación y Desarrollo Unidad de Capacitación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	3.2 Diseñar la estructura y necesidades del centro que contemple aspectos como continuidad, metodologías de aprendizaje prácticas, herramientas tecnológicas, entre otros.	*Estructura del centro diseñada y aprobada *Inventario de necesidades establecido y con contenido económico para su ejecución.	25%-2021 75%-2022	*Estructura y organigrama. *Acuerdos de Comisión Técnica. *Presupuestos e inventarios de necesidades.	Unidad de Capacitación
	3.3 Elaborar las mallas curriculares con enfoque de género y una segmentación clara (autoridades, profesionales y técnicos municipales)	*Mallas curriculares elaboradas y aprobadas.	25%-2021 75%-2022	*Mallas curriculares. *Propuesta de perfiles.	Unidad de Capacitación DGFM Presidencia Ejecutiva Dirección Ejecutiva
	3.4 Articular con los aliados estratégicos públicos y	*Porcentaje de articulaciones realizadas.	25%-2021 25%-2022 50%-2023	*Convenios. *Órdenes de Compra.	DGFM Presidencia Ejecutiva Dirección Ejecutiva Unidad de

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	privados.			* Módulos certificados.	Capacitación
	3.5 Ejecución de la oferta.	* Porcentaje de acciones formativas ejecutadas.	100% cada año a partir de año 2022.	*Promoción de cursos. *Certificados emitidos. *Cantidad de cursos y diplomados dictados.	Unidad de Capacitación
	3.6 Evaluar la oferta.	*Medir el impacto de las acciones formativas realizadas en los gobiernos locales	1 evaluación anual a partir del año 2021.	*Evaluación de la acción formativa. *Mejoras implementadas a la oferta formativa. *Evaluación de proveedores *Revisiones de mallas curriculares.	Unidad de Capacitación Contraloría de Servicios

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
4) Promover el desarrollo de agendas municipales que incorporen una visión estratégica del territorio, según sus necesidades específicas y los ejes estratégicos institucionales.	4.1 Diagnosticar las necesidades de los territorios.	*Cantidad de diagnósticos realizados según programación.	9 diagnósticos al año (90 en el desarrollo del PEI)	* Cuestionarios aplicados. * Informes. *Documento diagnóstico.	DGFM
	4.2 Capacitar al Régimen Municipal en los ejes estratégicos institucionales, las iniciativas de la visión a 20 años del gobierno local y mejores prácticas municipales.	*Programa de Capacitaciones ejecutado según la programación	9 municipalidades al año (90 en el desarrollo del PEI)	*Listas de Asistencia. *Perfil de entrada *Perfil de salida	DGFM
	4.3 Desarrollar en conjunto con las municipalidades agendas estratégicas con visión de mediano y largo plazo.	* Agendas estratégicas desarrolladas con las municipalidades según programación	9 Agendas al año (90 en el desarrollo del PEI)	*Acuerdos *Agendas establecidas	Municipalidades Presidencia Ejecutiva

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	<p>4.4 Apoyar la ejecución de las agendas estratégicas con el portafolio de servicio institucional.</p>	<p>Agendas ejecutadas con las municipalidades según programación.</p>	<p>9 agendas al año (90 agendas al finalizar el PEI).</p>	<p>*Agendas elaboradas y en ejecución.</p> <p>*Asistencias técnicas.</p> <p>*Financiamientos.</p> <p>*Asesorías.</p> <p>*Convenios</p>	<p>DGFM Municipalidades Socios Estratégicos</p>
	<p>4.5 Evaluar el impacto de la ejecución de las agendas estratégicas.</p>	<p>*Evaluaciones realizadas y medición del impacto generado con las acciones estratégicas en cada cantón.</p> <p>*Cantidad de evaluaciones realizadas según programación.</p>	<p>90 evaluaciones (10 por año de vigencia del PEI).</p>	<p>*Valor público adquirido en los cantones con la ejecución de las agendas.</p>	<p>DGFM TI Contraloría de Servicios</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
5) Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.	5.1 Desarrollar Agendas de Transformación Digital Municipales que sirvan como guía en la formulación de proyectos estratégicos.	* Cantidad de Agendas de Transformación Digital Municipales desarrolladas según programación.	90 agendas de transformación (30 al año de 2021-2023).	Agendas elaboradas y en ejecución.	Presidencia Ejecutiva Unidad de Capacitación y Formación Unidad de Innovación y Desarrollo
	5.2 Diseñar y ejecutar un programa virtual de formación y capacitación continua con enfoque de género en transformación digital dirigida a personal y autoridades municipales.	* Cantidad de módulos de formación diseñados. * Cantidad de personas capacitadas según programación.	1000 personas por año de vigencia del PEI (10000 total).	*Promoción de cursos. *Certificados emitidos. *Evaluación de la acción formativa.	Presidencia Ejecutiva Unidad de Capacitación y Formación Unidad de Innovación y Desarrollo
	5.3 Diseñar y ejecutar una oferta programática de Asistencia Técnica que incluya las	* Oferta programática de asistencia técnica diseñada y entregada según programación.	*10 ofertas programáticas diseñadas y entregadas (1 por año de vigencia del	*Contratos de servicio. *Diseño validados y aprobados.	Dirección Ejecutiva USTF Unidad de Innovación y Desarrollo Unidad de

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	principales oportunidades de mejora en cuanto a infraestructura tecnológica en el Régimen Municipal.	<p>* Cantidad de municipalidades a las que se le brindó el servicio de asistencia técnica según lo programado.</p> <p>* Oferta programática de Asistencia Técnica ejecutada según lo programado</p>	<p>PEI).</p> <p>*50 municipalidades impactadas (5 por año de vigencia del PEI).</p>	*Asistencias técnicas.	Tecnologías de Información
	5.4 Desarrollar soluciones digitales en los gobiernos locales para la atención de sus trámites, servicios, gestión financiero-contable, módulos auxiliares que fortalezcan la gestión municipal.	<p>*Cantidad de soluciones digitales desarrolladas según programación.</p> <p>*Cantidad de municipalidades con soluciones implementadas.</p>	<p>*10 soluciones digitales desarrolladas. (1 municipalidad por año vigente del PEI).</p> <p>*60 municipalidades impactadas (20 municipalidades cada año del</p>	<p>*Contratos con municipalidades.</p> <p>*Sistema informático implementado y en operación.</p> <p>*Evaluaciones de impacto de las municipalidades posterior a la implementación.</p>	Presidencia Ejecutiva Dirección Ejecutiva Unidad de Tecnologías de Información

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
			2021-2023).		
	5.5 Implementar proyectos de infraestructura tecnológica en el Régimen Municipal para mejorar sus capacidades y la competitividad de los servicios.	<p>*Cantidad de proyectos de infraestructura tecnológica desarrollados según programación.</p> <p>*Cantidad de municipalidades impactadas según programación.</p>	<p>* 50 municipalidades impactadas (10 cada año de ejecución del PEI).</p> <p>* 10 proyectos de infraestructura tecnológica desarrollados.</p> <p>*1 proyecto de seguridad (10 cada año de ejecución del PEI).</p>	<p>*Contratos con municipalidades.</p> <p>*Evaluaciones de impacto de las municipalidades posterior a la implementación.</p>	<p>Presidencia Ejecutiva Dirección Ejecutiva Unidad de Tecnologías de Información</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
<p>6) Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.</p>	<p>6.1 Diseñar un portafolio novedoso de servicios acorde con las necesidades del Régimen Municipal, los ejes estratégicos institucionales, la visión a 20 años del gobierno local y la promoción de empresas de economía mixta.</p>	<p>* Portafolio de servicios diseñados según programación.</p>	<p>220 proyectos a través de la ejecución del PEI.</p>	<p>*Financiamientos colocados. *Asistencias técnicas realizadas. *Asesorías técnicas. * Convenios de apoyo y cooperación.</p>	<p>DGFM Dirección Ejecutiva</p>
	<p>6.2 Llevar a cabo los cambios normativos necesarios para habilitar el nuevo portafolio de servicios institucional.</p>	<p>Cambios normativos realizados según demanda</p>	<p>Realizar el 100% de los cambios normativos necesarios.</p>	<p>Normativa interna actualizada.</p>	<p>Asesoría Jurídica Comisión Técnica Junta Directiva</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	<p>6.3 Incorporar dentro del portafolio de servicios aspectos como: Disposición final y tratamiento de desechos sólidos (TDS) con una visión regional, simplificación de Trámites (ST) de Administración de Permisos de Construcción. (APC), soluciones digitales, entre otros.</p>	<p>* Incorporación de nuevos servicios al portafolio institucional</p> <p>*Ejecución de proyectos según programación.</p> <p>*Cantidad de recursos ejecutados según disponibilidad.</p>	<p>41 proyectos de (ST)</p> <p>2 proyectos de (TDS)</p>	<p>* Expedientes de proyectos implementados.</p> <p>*Modelo de tratamiento concluido y validado.</p>	<p>DGFM Dirección Ejecutiva</p>
	<p>6.4 Desarrollar área de cooperación internacional.</p>	<p>* Área cooperación internacional implementada y en funcionamiento según programación.</p>	<p>50%-2021 50%-2023</p>	<p>*Nombramiento del personal o de las funciones atinentes al puesto.</p> <p>*Oficina creada y en funcionamiento.</p>	<p>Talento Humano Dirección Ejecutiva</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	6.5 Desarrollar una oficina de gestión y evaluación de proyectos.	* Oficina de Proyectos implementada y en funcionamiento según programación.	100 %-2021	*Nombramiento del personal o de las funciones atinentes al puesto. *Oficina creada y en funcionamiento.	Talento Humano Dirección Ejecutiva
	6.6 Sistematizar y automatizar datos a través de la implementación de un Observatorio Municipal que permita generar información útil para la toma de decisiones, el desarrollo de proyectos, así como la gestión del conocimiento y la innovación.	* Implementación del observatorio. *Porcentaje de datos sistematizados según programación.	Observatorio implementado en un 100%	Plan de trabajo implementado.	DGFM

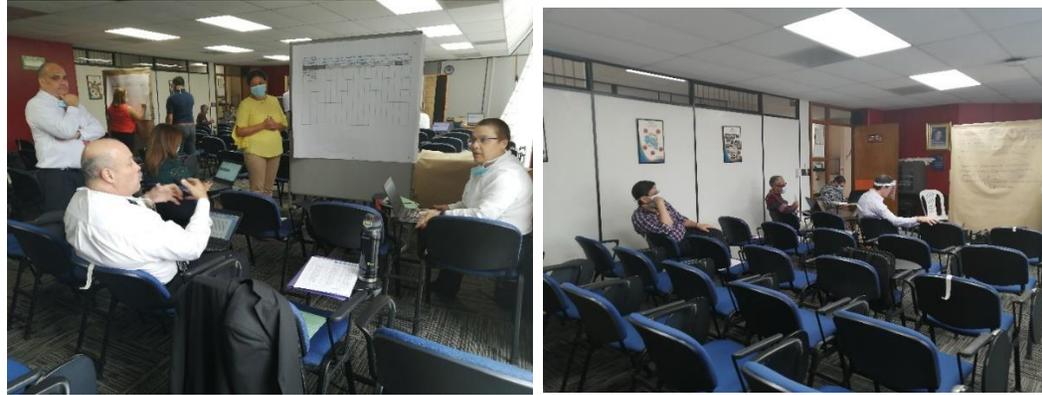
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
7) Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.	7.1 Actualizar y automatizar los procesos, subprocesos y procedimientos buscando un incremento sustancial de la eficiencia y eficacia institucional.	* Número de procesos, subprocesos y procedimientos actualizados y automatizados según lo programado.	100%-2021	Manual de Procesos, subprocesos y Procedimientos, actualizado, automatizado, aprobado y en aplicación.	Planificación y jefaturas encargadas
	7.2 Revisar y adecuar la normativa interna para asegurar las nuevas condiciones de prestación de los servicios institucionales.	• Revisión del 100% de la normativa según programación	51%-2021 49%-2022	Acuerdos, reglamentos y proyectos de ley presentados y aprobados.	Asesoría Jurídica, Jefaturas y encargados
	7.3 Desarrollar la gestión del desempeño según las mejores prácticas existentes.	• Evaluación del desempeño aplicada al 100% del personal.	100% para cada año de vigencia del Plan Estratégico.	*Evaluaciones del desempeño realizadas y consignadas en cada expediente. *Aplicación de	Talento Humano, Jefaturas y encargados

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	7.4 Establecer, mantener actualizado e implementar el programa de capacitación y formación para los funcionarios del instituto acorde con los requerimientos del plan estratégico.	Plan de capacitación actualizado e implementado según programación. Ejecución financiera según disponibilidad de recursos.	100% del programa para cada año de vigencia del Plan Estratégico.	incentivos salariales según calificación obtenida. *Evaluación por parte de las personas capacitadas de la formación recibida. *Determinar por medio de las jefaturas de la eficacia de la capacitación, a través de la observación y desempeño (aplicación de instrumentos).	Talento Humano, Jefaturas y encargados
	7.5 Actualizar en forma permanente y dinámica los perfiles competenciales de los funcionarios.	* Perfiles competenciales actualizados según programación.	50%-2021 50%-2022	*Evaluaciones de perfiles competenciales realizadas y compiladas en cada expediente.	Talento Humano, Jefaturas y encargados

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	7.6 Implementar sistema automatizado de soporte para gestión institucional (Planificación).	*Sistema automatizado en marcha.	100%-2021	*Contrato para la compra del sistema informático. *Evaluación por parte de los usuarios del sistema.	Planificación Talento Humano Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Departamento Hacendaria Tecnologías de Información.
	7.7 Implantar un programa de desarrollo organizacional que promueva una cultura de alto desempeño y excelencia en el servicio hacia el Régimen Municipal que a su vez incida en una mejora radical en el clima laboral.	Programa implementado en concordancia de la acción estratégica.	100%-2021	*Estudio de clima organizacional.	Talento Humano

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADOR	META	MECANISMO DE CONTROL	RESPONSABLE
	7.8 Promover una gestión ética institucional permanente, acorde con las disposiciones del Sistema Nacional de Rescate de Valores y las necesidades de la nueva cultura requerida por la institución.	100% del personal sensibilizado en el tema.	50%-2021 50%-2022	*Evaluación de percepción a través de la aplicación de cuestionarios y evaluaciones de las actividades.	Comisión Institucional de Ética y Valores, Jefes de departamento, Encargados de Unidad
	7.9 Reclutar y seleccionar al personal requerido por la institución para asegurar la productividad que exige el nuevo modelo de servicio.	*Llenar el 100% las plazas disponibles en la institución.	100% de las plazas contratadas	Acciones de personal	Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.



Taller Validación Marco Filosófico, FODA, Objetivos Estratégicos, Resultados Esperados y Construcción de Planes de Acción 01 de Julio 2020.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 26: Organigrama



Fuente: Estructura Organizacional aprobada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), mediante el documento emitido con oficio DM-328-15 de fecha 17 de junio de 2015.

Como se puede ver en el organigrama anteriormente expuesto, a la cabeza de la institución se encuentra la Junta Directiva, misma que según el artículo 7 de la Ley de Organización del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM está conformada por 7 miembros a saber:

- Un Presidente Ejecutivo designado por el Consejo de Gobierno.
- 3 representantes del Poder Ejecutivo, de libre nombramiento del Consejo de Gobierno, quienes no podrán ser ministros de Gobierno,
- 3 representantes elegidos por las municipalidades del país.

Su principal objetivo es: *Establecer e impulsar estrategias, políticas institucionales y normas dirigidas a crear valor público mediante el impulso y ejecución de soluciones integrales para los gobiernos locales, esto alineado a una visión país de largo plazo y agenda estratégica del Régimen Municipal; acorde a principios de eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios institucionales y velando por la sostenibilidad de valor en el largo plazo y la satisfacción y desarrollo del personal.* (Deloitte, 2015. pag.22)

La Junta Directiva tiene 2 personas funcionarias de planta que se encargan de ver todos los temas de organización de sesiones, transcripción de actas, acuerdos, su comunicación, así como su respectivo seguimiento.

Aunado a la anterior, a la Junta Directiva pertenecen 2 unidades administrativas que se detallan a continuación:

1. Auditoría Interna misma que está compuesta por 4 personas funcionarias y tiene por objetivo “brindar servicios de Auditoría y preventivos mediante un



enfoque sistemático, profesional, independiente, objetivo y asesor para mejorar la efectividad de los procesos de administración del riesgo, del control y de dirección que coadyuven al fortalecimiento del Sistema de Control Interno y al logro de los objetivos Institucionales” (Deloitte, 2015. pag.24)

2. Contraloría de Servicios unipersonal, que tiene por objetivo: *“facilitar la comunicación entre las personas usuarias y la Institución, generando a partir de esta interacción, la información necesaria para la corrección de inconformidades (quejas o reclamos) sobre el servicio recibido, la atención de consultas y la identificación continua de mejoras al servicio brindado a las personas usuarias” (Deloitte, 2015. pag.26)*

Posteriormente, se encuentra la Presidencia Ejecutiva área administrativa que está compuesta por 7 personas funcionarias, donde una de ellas es la Presidenta Ejecutiva; que como antes se mencionó, forma parte de la Junta Directiva, es designada por el Consejo de Gobierno y es la máxima jerarca institucional.

La Presidencia Ejecutiva tiene por Objetivo: *“Orientar el quehacer de la Institución en concordancia con las políticas generales definidas por el Poder Ejecutivo y el Ministerio Rector, así como con la normativa y lineamientos institucionales establecidos por la Junta Directiva o que por su propia iniciativa considere convenientes una vez aprobadas por esta última; así como ejercer las funciones que le sean complementarias asegurando un canal directo de comunicación entre la Junta Directiva y el resto de la Institución, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales” (Deloitte, 2015. pag.28)*

De la Presidencia Ejecutiva dependen dos unidades administrativas a saber:



- Asesoría Jurídica: compuesta por 1 persona Encargada de Unidad y 5 personas funcionarias; tiene por objetivo: “brindar asesoría en materia jurídica a las autoridades superiores y demás dependencias de la Institución y gestionar los procesos judiciales; así como coadyuvar en el desarrollo y actualización del marco normativo y reglamentario institucional, todo ello con la finalidad de apoyar la consecución de los objetivos y metas estratégicas” (Deloitte, 2015. pag.31)
- Planificación Institucional: compuesta por 1 persona Encargada de Unidad y 3 personas funcionarias cuyo fin es *“formular, monitorear y evaluar la ejecución del plan estratégico y plan operativo institucional alineado al presupuesto institucional y a la visión de largo plazo y agenda estratégica del Régimen Municipal, para asegurar su debido cumplimiento, así como también gestionar el sistema de control interno de la Organización y la administración de los proyectos institucionales”* (Deloitte, 2015. pag.33)

Se continua con la Dirección Ejecutiva, departamento que está conformado por el Director Ejecutivo, 4 personas funcionarias y las siguientes unidades administrativas:

1. Departamento Administrativo
2. Departamento Hacendario
3. Departamento de Gestión y Fortalecimiento
4. Unidad de Tecnologías de Información



La Dirección Ejecutiva tiene por objetivo: *“Administrar todas aquellas actividades relacionadas con la organización, funcionamiento y coordinación de las dependencias de la Institución, procurando el desarrollo oportuno y eficaz de los procesos y funciones, dentro del marco jurídico vigente, con la finalidad de apoyar la consecución de los objetivos institucionales emitidos por la Junta Directiva”* (Deloitte, 2015. pag.35)

A continuación se detallará la conformación de las unidades y áreas administrativas antes mencionadas.

En primera instancia se encuentra el Departamento Administrativo que está compuesto por un Jefatura de Departamento, una persona auxiliar administrativo y 4 unidades administrativas a saber:

1. Talento Humano: cuenta con 1 persona Encargada de Unidad y 6 personas funcionarias, tiene por objetivo: *“asegurar la adecuada gestión en materia de recursos humano, así como el desarrollo del talento humano de la Institución hacia el logro de los objetivos institucionales de conformidad con la normativa vigente”* (Deloitte, 2015. pag.55)
2. Servicios Generales: cuenta con 1 persona Encargada de Unidad y 3 personas funcionarias, tiene por objetivo: *“Asegurar de manera oportuna y adecuada el mantenimiento de las instalaciones físicas idóneas para el cumplimiento de los objetivos institucionales”* (Deloitte, 2015. pag.60)
3. Adquisiciones y Contrataciones: cuenta con 1 persona Encargado de Unidad y 3 personas funcionarias, tiene por objetivo *“asegurar la gestión eficaz y eficiente de los procesos de adquisición y contratación de los bienes y*



servicios que requiere la Institución para el cumplimiento de sus objetivos y metas. Así como también gestionar de manera ágil y oportuna la provisión de todos aquellos suministros requeridos por el personal de la Institución para asegurar la continuidad de las operaciones, todo ello dentro del marco legal aplicable”. (Deloitte, 2015. pag.58)

4. Archivo Central: Unipersonal, cuyos objetivos son:

- a. *“Comunicar a todo el personal, los nuevos lineamientos en la gestión documental institucional.*
- b. *Definir en las tablas de plazo las vigencias de conservación de documentos para los subfondos de las unidades administrativas.*
- c. *Centralizar la documentación, de acuerdo con las vigencias establecidas en las tablas de plazo de conservación documental de cada unidad administrativa.*
- d. *Coordinar, asesorar y supervisar la aplicación de los lineamientos y normativas archivística en las unidades administrativas.*
- e. *Facilitar el acceso a la información y documentación institucional en forma oportuna de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política (art. 11, 24, 27 y 30) La Ley 7202 (Art.10, 23 inciso i) y (Art. 42 inciso C) y legislación conexas” (Archivo Central, 2020).*

El departamento Administrativo tiene por objetivo: *“Proveer oportuna, eficiente y eficazmente los recursos operativos e información requerida para lograr el*



cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de la Institución". (Deloitte, 2015. pag.53)

Continuando con el recuento se encuentra el Departamento de Administración Hacendaria el cual, está compuesto por una Jefatura de Departamento, una persona auxiliar administrativo y 2 unidades administrativas a saber:

1. Unidad Financiera: cuenta con 1 persona Encargada de Unidad y 8 personas funcionarias, tiene por objetivo: *"Asegurar la administración eficiente de los recursos financieros de la Institución, los trámites asociados a los mismos y requerimientos contables, mediante lo cual sea posible apoyar los procesos de toma de decisiones y la consecución de los objetivos y metas estratégicas de la Institución"* (Deloitte, 2015. pag.51)
2. Unidad Tributaria: cuenta con 1 persona Encargado de Unidad y 3 personas funcionarias, tiene por objetivo: *"Gestionar, fiscalizar y recaudar los tributos asignados por ley al IFAM para asegurar la correcta aplicación de las leyes tributarias dentro de los límites fijados por las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, mediante el diseño e implementación de los instrumentos requeridos para llevar a cabo las labores de gestión, fiscalización y recaudación tributaria"*. (Deloitte, 2015. pag.49)

El departamento de Administración Hacendaria tiene por objetivo: *"Proponer políticas y establecer controles, procedimientos y mecanismos que aseguren la gestión y administración eficiente de los recursos tributarios y financieros que permitan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como la oportuna disposición de recursos al Sector Municipal"* (Deloitte, 2015. pag.47)



De la misma manera se encuentra el Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal que está compuesto por una Jefatura de Departamento, 7 personas funcionarias y 3 unidades administrativas a saber:

1. Unidad de Innovación y Desarrollo: cuenta con 1 persona Encargado de unidad y 3 personas funcionarias, tiene por objetivo: *“Identificar, generar, difundir y gestionar la aplicación del conocimiento clave en materia municipal existente a nivel nacional e internacional, para dar respuesta a las necesidades específicas de desarrollo del Régimen Municipal como parte de la consecución de la visión de largo plazo y agenda estratégica”* (Deloitte, 2015. pag.40).
2. Unidad de Capacitación: cuenta con 1 persona Encargada de Unidad y 4 personas funcionarias, tiene como objetivo: *“Diseñar y ejecutar programas integrales de capacitación y formación dirigidos al desarrollo de habilidades profesionales del personal de los gobiernos locales, de instituciones relacionadas con el Régimen Municipal o de potenciales funcionarios(as) municipales, para fortalecer las capacidades de gestión de estas organizaciones y alinear las mismas al cumplimiento de la visión de largo plazo y agenda estratégica”* (Deloitte, 2015. pag.45)
3. Unidad de Gestión de Servicios Técnicos y Financiamiento: cuenta con 1 persona Encargada de Unidad y 27 personas funcionarias, tiene por objetivo: *“Gestionar hacia el Régimen Municipal soluciones integrales (proyectos y programas), actualizadas e innovadoras enfocadas a fortalecer el Régimen Municipal para alcanzar un desarrollo local eficiente, eficaz, basado en la participación ciudadana como pilar fundamental y acorde a la*



consecución de la visión de largo plazo y la agenda estratégica del Régimen Municipal” (Deloitte, 2015. pag.42)

El Departamento de Gestión y Fortalecimiento tiene por objetivo: “Gestionar, desarrollar, promover, actualizar e innovar la oferta programática y de servicios de la Institución hacia los diferentes actores del Régimen Municipal, con la finalidad de fortalecer las capacidades municipales en función de la consecución de la visión de largo plazo y agenda estratégica del Régimen Municipal” (Deloitte, 2015. pag.37)

Finalmente, la Unidad de Tecnologías de Información está compuesta por 1 persona Encargada de Unidad y 8 personas funcionarias; tiene por objetivo “asesorar e implementar y/o coordinar soluciones tecnológicas que permitan la operatividad eficaz y eficiente de la Institución y del Régimen Municipal; así como la seguridad, resguardo e integridad de los datos e información administrada”

3.4 ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) marca o define el rumbo de la organización para los próximos diez años. En este sentido, es importante asegurarse de mantener informados a los colaboradores con el fin de que puedan corroborar de primera mano el trabajo que se está llevando a cabo, los resultados que se van obteniendo, pero sobre todo para motivarlos y que se apropien del PEI.

La divulgación es un componente esencial para la socialización, los propósitos que persigue son crear identidad institucional, trazar el camino a seguir para alcanzar



los resultados comprometidos y fortalecer la transparencia de la gestión pública; así como la rendición de cuentas mediante la divulgación de información fidedigna y oportuna de los resultados obtenidos en los procesos de implementación y seguimiento.

Esta conlleva la definición de los medios y canales de difusión tomando en cuenta las necesidades de información de las personas usuarias, el período en el que se va a comunicar y los contenidos que se van a difundir.

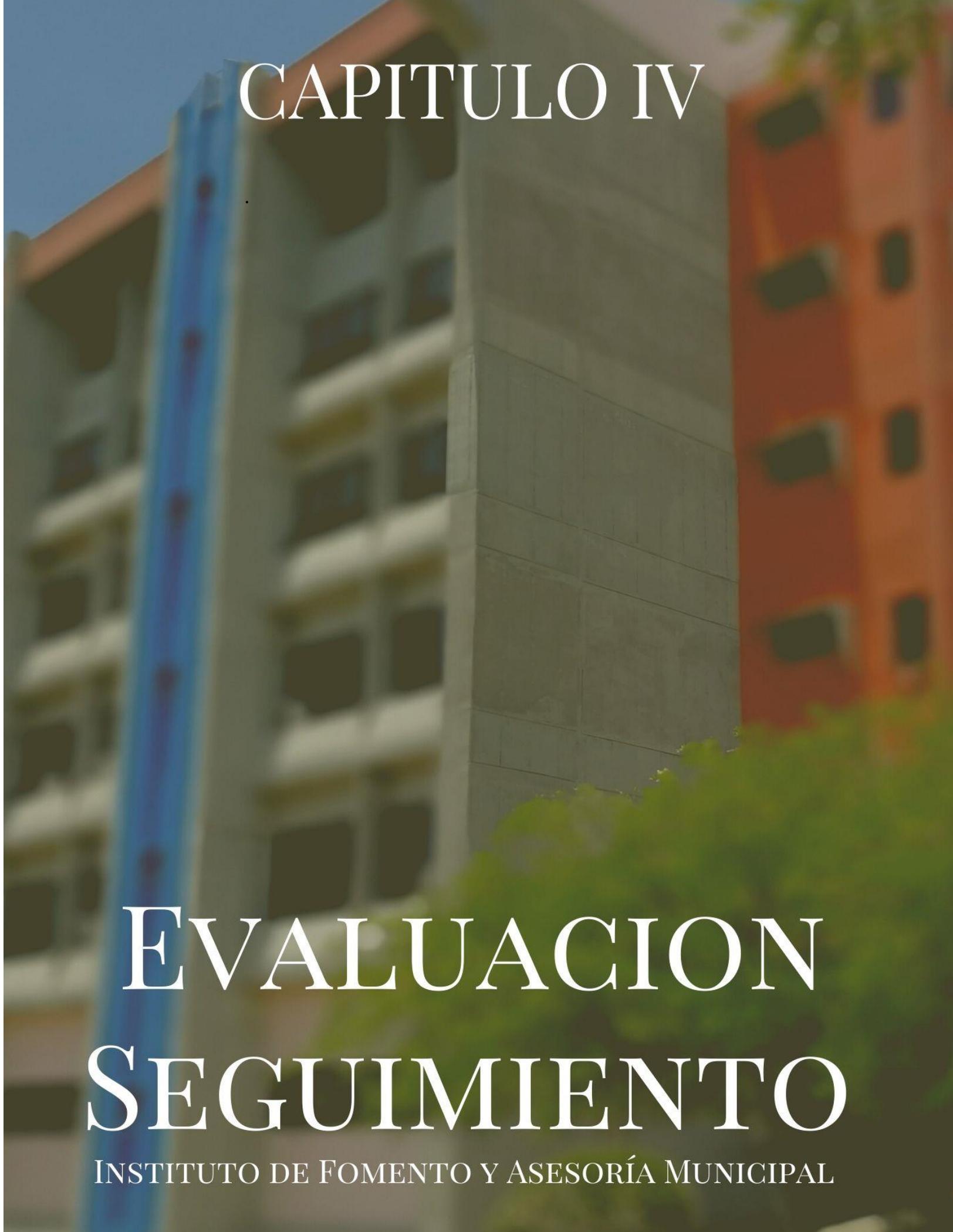
Algunas de las acciones que se realizarán son:

- Diseño e impresión de afiches para espacios de mayor circulación (ascensores y pasillos de conexión) con los aspectos esenciales del PEI (Misión, Visión, Valores).
- Diseñar una versión resumen del documento PEI.
- Reuniones trimestrales de la Dirección Ejecutiva con las dependencias para monitorear y dar seguimiento con la implementación del PEI.
- Boletines semestrales (digitales) con los avances en la implementación de la estrategia para ser presentados a Junta Directiva.
- Talleres (virtual o presencial) / Plan de Comunicación (Misión, Visión, Valores): para la divulgación del PEI en conjunto con la Comisión Institucional de Ética y Valores.



- Talleres (virtual o presencial) con el personal de las dependencias en la temática de valores





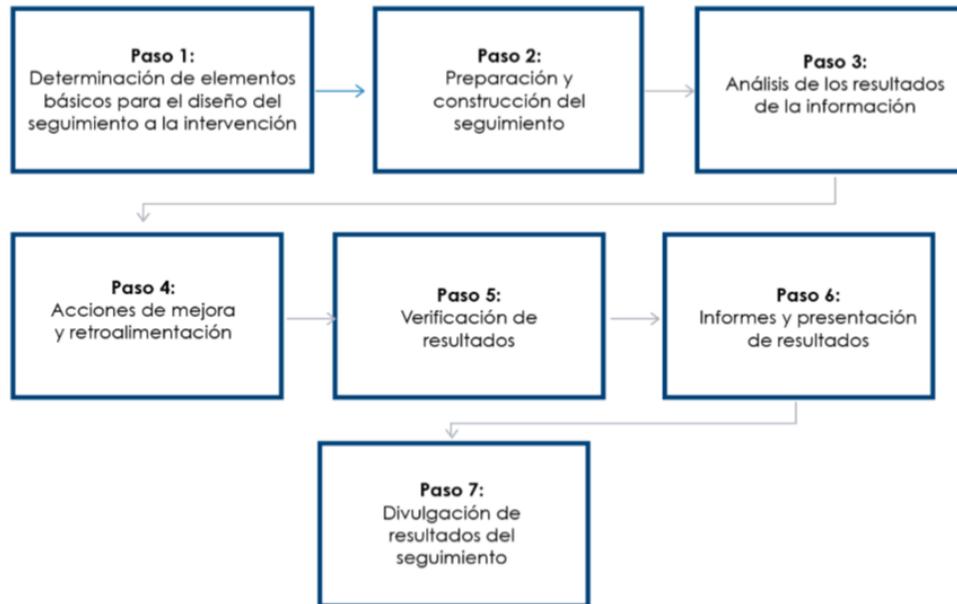
CAPITULO IV

EVALUACION SEGUIMIENTO

INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL

CAPÍTULO IV: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Ilustración 27: Pasos para la construcción de un sistema de seguimiento.



Fuente: MIDEPLAN, 2018.

Paso 1: Este paso varía conforme el Plan Operativo Institucional de cada año, ya que las áreas deben identificar:

1. Propósito del seguimiento.
2. Disponibilidad de recursos humanos, financieros, materiales.
3. Involucrados en el proceso y los responsables de su ejecución.
4. Los indicadores a los cuales deben responder.



Lo anterior, con el fin de preparar de forma anticipada los instrumentos de registros de información, necesarios para la compilación de las evidencias del cumplimiento.

Paso 2: Preparación y construcción del seguimiento.

Las áreas antes de iniciar con el diseño del seguimiento necesario deben revisar la intervención para complementar, aclarar o detallar información útil para el proceso de seguimiento.

Algunos de los componentes fundamentales que deben analizarse son:

- Indicadores:
- Línea base
- Resultados Esperados/Meta:
- Diseño del Seguimiento:

Para la elaboración del diseño se debe tener claridad en primer lugar de los requerimientos de información y la naturaleza de las acciones estratégicas propuestas; así como identificar los aspectos más importantes que serían objeto del seguimiento.

En el caso de las acciones estratégicas, se deben revisar los instrumentos de seguimiento propuestos y al respecto hacerse preguntas como:



- ✓ ¿Proporcionan estos instrumentos la información necesaria?
- ✓ ¿Involucran a los actores relevantes?
- ✓ ¿Se centra el seguimiento en las cuestiones claves para lograr eficiencia?
- ✓ ¿Hay posibilidades de obtener una mayor eficiencia y coordinación?

Las respuestas a las preguntas anteriores ayudan a identificar las limitaciones con respecto a las necesidades de información.

Para la selección de técnicas de recolección, levantamiento de datos y generación de información requiere la elaboración de sus respectivos instrumentos; además de considerar el tiempo necesario para obtener los datos, así como los costos.

Paso 3: Análisis de los resultados de la información.

El análisis de datos en un proceso de seguimiento que se genera periódicamente (trimestralmente - acumulativo) por las áreas; se refiere a una valoración sobre el estado de avance o retraso en la ejecución de las acciones estratégicas, según los tiempos previstos.

Este análisis implica clasificar la información recabada y comparar los datos de avance respecto de la línea base y de los resultados esperados (meta), así como considerar la coyuntura o el contexto en que se ejecuta la intervención; lo anterior, permite conocer los avances y lo que está pendiente de cumplir.

Paso 4: Acciones de mejora y retroalimentación.



Las acciones de mejora son una etapa integrada al proceso de seguimiento, solicitado en el primer semestre por el ente contralor; tiene como finalidad corregir la gestión para lograr los resultados establecidos en las acciones estratégicas.

De igual forma, se realizará un plan de contingencia al finalizar el segundo semestre, con el fin de que las acciones que queden pendientes en el año se tomen en consideración para la ejecución del año siguiente.

El instrumento para elaborar las acciones de mejora debe ser realizado de acuerdo con las características solicitadas por la Contraloría General de la República para el primer semestre y para el segundo semestre según solicitud de la Junta Directiva.

Paso 5: Verificación de resultados.

El proceso de verificación es un medio para dar validez, confiabilidad y mejorar la calidad de los datos que nutren el sistema seguimiento, corregir inconsistencias en los indicadores, metas y líneas de base y conocer la percepción de los beneficiarios, el mismo se estará llevando a cabo de manera trimestral por la Unidad de Planificación Institucional y sus resultados serán presentados por cada dependencia en reuniones trimestrales con la Dirección Ejecutiva.

Paso 6: Informes y presentación de resultados.



La información del seguimiento de las acciones estratégicas da cuenta de los avances y resultados de su ejecución, la misma debe ser relevante, real, fidedigna, clara y verificable.

El contenido y la forma de entrega de los resultados dependerán de su finalidad, ya que se puede utilizar para rendir cuentas, tomar decisiones, servir de insumo para evaluaciones de las acciones estratégicas y la retroalimentación.

Paso 7: Divulgación de los resultados del seguimiento.

Es importante asegurarse de mantener informados a los colaboradores con el fin de que puedan corroborar de primera mano el trabajo que se está llevando a cabo, los resultados que se van obteniendo, pero sobre todo para motivarlos y que se apropien del PEI.

Las acciones que se realizarán para divulgar resultados del seguimiento son:

- Presentación de una versión resumen de los resultados de la ejecución del PEI.
- Reuniones trimestrales de la Dirección Ejecutiva con las dependencias para monitorear y dar seguimiento a la implementación del PEI.
- Informes semestrales (digitales) con los avances en la implementación de la estrategia para ser presentados a la Junta Directiva.



Recomendaciones:

En relación con este entregable, se recomienda:

- a) Monitoreo periódico y sistemático de los indicadores de los objetivos estratégicos.
- b) Seguimiento por parte de los responsables de las iniciativas estratégicas (proyectos y acciones) determinadas para lograr los objetivos estratégicos.
- c) Revisión y actualización anual de los objetivos y metas del plan estratégico.
- d) Revisión periódica de las metas de los indicadores del desempeño y de las fechas propuestas para cada iniciativa planteada en el Plan de acciones.
- e) Proceso de comunicación de resultados efectivo.



Anexo 1. Relación entre FODA, Resultados Esperados, Objetivos Estratégicos y Visión del Gobierno Local a 20 años.

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
Aumentar el nivel de eficiencia en la prestación de servicios, mejorando la posición del Índice de Gestión Institucional (IGI).	F2: Personal con amplia experiencia técnica y especializada para brindar un apoyo exclusivo a los gobiernos locales.		D3: Desalineamiento entre la estrategia institucional y la organización (procesos, estructura, cultura y clima organizacional, evaluación del desempeño, servicio al cliente, comunicación	A3: Seguimiento apropiado y divulgación de los proyectos legislativos que impliquen cambios en los procesos, políticas, controles y disposiciones en la Institución o en el Régimen Municipal.	Alinear la organización (procesos, estructura, recursos, cultura y clima organizacional) a la estrategia institucional y al modelo de servicio, de acuerdo con los ejes estratégicos institucionales.	OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4: CAPITAL HUMANO COMPETENTE (AUTORIDADES POLÍTICAS Y PERSONAL MUNICIPAL), EN CONTINUO DESARROLLO, CON SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO CON EL DESARROLLO CANTONAL.

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
			interna, contratación del personal faltante, estilo gerencial, normativa, herramientas de gestión y sistemas integrados de información que faciliten la toma de decisiones).			
			D4: Rezago en las competencias de los funcionarios por falta de capacitación continua, pertinente y oportuna.	A5. Las diferencias entre municipios y la falta de preparación y compromiso de muchas autoridades municipales, así como la influencia política.		

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
			D5: Debilidad organizacional en el Departamento de Gestión y Fortalecimiento Municipal y la unidad de Tecnologías de Información.			
			D7. Rezago en el llenado de las plazas vacantes.			

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
Obtención de recursos financieros a través del mercado de capitales, para ampliar la oferta de financiamiento al Régimen Municipal.	F5: Recursos propios originados de una gestión tributaria, que permiten brindar apoyo al Régimen Municipal mediante Capacitación, Asistencia Técnica a la medida y Financiamiento con bajas tasas de interés y plazos favorables, promoviendo el desarrollo de infraestructura pública y programas para mejorar la eficiencia local.	O1: Interés del mercado de capitales para emisión de bonos temáticos.	D1: Baja disponibilidad de recursos para la atención de la demanda de servicios de financiamiento, asistencia técnica y capacitación.	A2: La reducción de recursos debido a contrabando de licores, falta de fiscalización y políticas de gobiernos reduccionistas por pandemia (subejecución de presupuesto) o riesgos inherentes ejemplo Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y demandas de los funcionarios y exfuncionarios	Desarrollar mecanismos innovadores de captación de recursos financieros, en condiciones competitivas que faciliten el desarrollo de proyectos verdes, sociales y sostenibles en los territorios.	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: UN GOBIERNO LOCAL CON ALTA CAPACIDAD DE INVERSIÓN EN EL DESARROLLO CANTONAL, CON UNA AUTONOMÍA FINANCIERA AUTO GESTADA Y AVANCES FINANCIEROS CLAVE EN LA DESCENTRALIZACIÓN.

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
		<p>O7. Incorporar la visión a 20 años de los gobiernos locales y los ejes estratégicos institucionales como orientación conceptual del quehacer institucional</p>	<p>D6. Debilidad de políticas para otorgar créditos: Las prioridades deben estar basadas en los ejes estratégicos y objetivos de IFAM.</p>	<p>A3: Seguimiento apropiado y divulgación de los proyectos legislativos que impliquen cambios en los procesos, políticas, controles y disposiciones en la Institución o en el Régimen Municipal.</p>		

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
Mejorar la recaudación de los impuestos de licores y cerveza, mediante el establecimiento de los mecanismos diseñados.	<p>F5: Recursos propios originados de una gestión tributaria, que permiten brindar apoyo al Régimen Municipal mediante Capacitación, Asistencia Técnica a la medida y Financiamiento con bajas tasas de interés y plazos favorables, promoviendo el desarrollo de infraestructura pública y programas para mejorar la eficiencia local.</p>	<p>O2: Mejora en la recaudación de los impuestos de licores, mediante el fortalecimiento y la capacitación de las municipalidades y otras entidades en la temática.</p>		<p>A2: La reducción de recursos debido a contrabando de licores, falta de fiscalización y políticas de gobiernos reduccionistas por pandemia (subejecución de presupuesto) o riesgos inherentes ejemplo Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y demandas de los funcionarios y exfuncionarios</p>	<p>Establecer mecanismos que permitan mejorar la recaudación y fiscalización de los impuestos por parte de los gobiernos locales, permitiendo a la vez mediante control cruzado una mejora en la recaudación de los impuestos consignados por ley al IFAM.</p>	<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: UN GOBIERNO LOCAL CON ALTA CAPACIDAD DE INVERSIÓN EN EL DESARROLLO CANTONAL, CON UNA AUTONOMÍA FINANCIERA AUTO GESTADA Y AVANCES FINANCIEROS CLAVE EN LA DESCENTRALIZACIÓN.</p>

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
		<p>O7. Incorporar la visión a 20 años de los gobiernos locales y los ejes estratégicos institucionales como orientación conceptual del quehacer institucional</p>		<p>A3: Seguimiento apropiado y divulgación de los proyectos legislativos que impliquen cambios en los procesos, políticas, controles y disposiciones en la Institución o en el Régimen Municipal.</p>		<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: MARCO JURÍDICO CLARO Y ÁGIL QUE FACILITA UNA GESTIÓN EFICIENTE Y TRANSPARENTE, INTERNA Y EXTERNAMENTE</p>

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
Que la ciudadanía reciba los servicios necesarios por parte de la municipalidad en el tiempo requerido impactando su bienestar y el desarrollo local.	F4: IFAM como articulador entre el Gobierno Central y el Régimen Municipal, respetando la autonomía municipal.	O4: Municipalidades de bajo-medio presupuesto requieren acompañamiento de IFAM (tecnología-capacitación (CERTIFICADA)-financiamiento-asistencia técnica).	D2: Poca presencia de IFAM a nivel del Régimen Municipal se vería mejorada por respuesta ágil, y oportuna acorde a las necesidades del Régimen Municipal, buscando la eficiencia y excelencia	A3: Seguimiento apropiado y divulgación de los proyectos legislativos que impliquen cambios en los procesos, políticas, controles y disposiciones en la Institución o en el Régimen Municipal.	Promover el desarrollo de agendas municipales que incorporen una visión estratégica del territorio, según sus necesidades específicas y los ejes estratégicos institucionales.	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: GOBIERNOS LOCALES TOMAN DECISIONES GERENCIALES CON VISIÓN ESTRATÉGICA DE SU TERRITORIO.

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
		<p>O5: Acompañamiento a las municipalidades en: sistemas informáticos integrados, simplificación de trámites, materia legal, contratación administrativa y temas innovadores como: manejo de big data, carbono neutral, teletrabajo, planificación territorial, entre otros.</p>				<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: LOS GOBIERNOS LOCALES DE COSTA RICA PRACTICAN UNA APROPIADA CULTURA DE PLANIFICACIÓN, DE CARA A UNA VISIÓN COMPARTIDA DEL DESARROLLO CANTONAL E INSTITUCIONAL.</p>

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
		O3: Cambio de autoridades municipales permitiría la incorporación de los planes a corto, mediano y largo plazo de las municipalidades en la agenda estratégica del IFAM.				
		O7. Incorporar la visión a 20 años de los gobiernos locales y los ejes estratégicos institucionales como orientación conceptual del				

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
		quehacer institucional				
Operación de un centro de formación municipal enfocado	F1: Mandato legal para el otorgamiento de	O6. Banco de información de buenas prácticas		A1: Posicionamiento creciente de otros	Establecer un centro de formación y desarrollo que	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: GOBIERNOS LOCALES

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
en liderazgo, gobernanza y las mejores prácticas de la gestión municipal	servicios de financiamiento, asistencia técnica y capacitación al Régimen Municipal.	en gestión municipal a nivel mundial lo que facilita las pasantías y la cooperación descentralizada entre municipalidades para intercambio de esas buenas prácticas.		entes que apoyan el Régimen Municipal.	promueva las mejores prácticas de gestión municipal y la competitividad de los territorios.	TOMAN DECISIONES GERENCIALES CON VISIÓN ESTRATÉGICA DE SU TERRITORIO.

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
	F5: Recursos propios originados de una gestión tributaria, que permiten brindar apoyo al Régimen Municipal mediante Capacitación, Asistencia Técnica a la medida y Financiamiento con bajas tasas de interés y plazos favorables, promoviendo el desarrollo de infraestructura pública y programas para mejorar la eficiencia local.	O7. Incorporar la visión a 20 años de los gobiernos locales y los ejes estratégicos institucionales como orientación conceptual del quehacer institucional	D8. IFAM no articula las necesidades de capacitación del régimen municipal según su mandato legal.	A4: La institución no informa al régimen municipal sobre las acciones y proyectos que desarrolla.		OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: LOS GOBIERNOS LOCALES DE COSTA RICA PRACTICAN UNA APROPIADA CULTURA DE PLANIFICACIÓN, DE CARA A UNA VISIÓN COMPARTIDA DEL DESARROLLO CANTONAL E INSTITUCIONAL.

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
						OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: CAPITAL HUMANO COMPETENTE (AUTORIDADES POLÍTICAS Y PERSONAL MUNICIPAL), EN CONTINUO DESARROLLO, CON SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO CON EL DESARROLLO CANTONAL.
						OBJETIVO ESTRATÉGICO 9. GARANTIZANDO LA GOBERNABILIDAD Y LA GOBERNANZA TERRITORIAL

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
Implementar un nuevo modelo de servicio que permita el fortalecimiento del Régimen Municipal.	F1: Mandato legal para el otorgamiento de servicios de financiamiento, asistencia técnica y capacitación al Régimen Municipal.	O6. Banco de información de buenas prácticas en gestión municipal a nivel mundial lo que facilita las pasantías y la cooperación descentralizada entre municipalidades para intercambio de esas buenas prácticas.		A1: Posicionamiento creciente de otros entes que apoyan el Régimen Municipal.	Desarrollar un nuevo modelo de servicio institucional que asegure la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del régimen municipal.	OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. UN GOBIERNO LOCAL INNOVANDO, DE MANERA CONTINUA, PARA SATISFACER CON CALIDAD Y EFICIENCIA LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
	F5: Recursos propios originados de una gestión tributaria, que permiten brindar apoyo al Régimen Municipal mediante Capacitación, Asistencia Técnica a la medida y Financiamiento con bajas tasas de interés y plazos favorables, promoviendo el desarrollo de infraestructura pública y programas para mejorar la eficiencia local.	O7. Incorporar la visión a 20 años de los gobiernos locales y los ejes estratégicos institucionales como orientación conceptual del quehacer institucional		A4: La institución no informa al régimen municipal sobre las acciones y proyectos que desarrolla.		OBJETIVO ESTRATÉGICO 8. PARTICIPACIÓN CIUDADANA EMPODERADA Y RENDICIÓN DE CUENTAS, EN ESPACIOS REGULARES Y DE CALIDAD

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
	F3: Herramientas (telefonía inteligente), sistemas web, y mayor acceso a internet que facilitan la gestión diaria con las Municipalidades.	O8. Creación de servicios institucionales novedosos acordes con las necesidades de los territorios, previo a ajuste normativo.				OBJETIVO ESTRATÉGICO 9. GARANTIZANDO LA GOBERNABILIDAD Y LA GOBERNANZA TERRITORIAL
Disponibilidad de un ecosistema de soluciones digitales e infraestructura tecnológica que potencien la disponibilidad de los trámites y servicios municipales y su interacción con la ciudadanía mediante insumos tecnológicos	F3: Herramientas (telefonía inteligente), sistemas web, y mayor acceso a internet que facilitan la gestión diaria con las Municipalidades.	O6. Banco de información de buenas prácticas en gestión municipal a nivel mundial lo que facilita las pasantías y la cooperación descentralizada entre municipalidades	D2: Poca presencia de IFAM a nivel del Régimen Municipal se vería mejorada por respuesta ágil, y oportuna acorde a las necesidades del Régimen Municipal, buscando la eficiencia y excelencia		Desarrollar un ecosistema de soluciones e infraestructura tecnológica que facilite la transformación digital del Régimen Municipal.	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. UN GOBIERNO LOCAL INTERCONECTADO CON SU CIUDADANÍA, TERRITORIO Y REGIÓN; CON LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ADECUADA, CON PROCESOS OPTIMIZADOS Y PERSONAS CON LAS

Resultados Esperados	FODA				Objetivos Estratégicos	Gobierno Local a 20 años.
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		Objetivos Estratégicos
		para intercambio de esas buenas prácticas.				COMPETENCIAS NECESARIAS.
	F4: IFAM como articulador entre el Gobierno Central y el Régimen Municipal, respetando la autonomía municipal.	O7. Incorporar la visión a 20 años de los gobiernos locales y los ejes estratégicos institucionales como orientación conceptual del quehacer institucional				

Anexo 2. Diagnóstico de Percepción.



Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
Descentralización democrática
y fortalecimiento a los gobiernos locales

06 de febrero de 2020
PE-PI-0002-2020

Para: Funcionarios IFAM

De: Nereyda Enid Azofeifa Rivas, Puesto
Planificación Institucional



Asunto: Para la construcción del Marco Filosófico Institucional (Misión, Visión, Valores) insumo fundamental para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2030

De conformidad con el oficio PE-PI-01-2020 punto once, se les informa que se da inicio con la construcción participativa del Plan Estratégico Institucional (PEI).

La construcción y el desarrollo de la gestión ética a nivel institucional requieren de un proceso ampliamente participativo y que responda a las necesidades de la institución. Por ello, el objetivo del presente oficio es informar de la entrega del cuestionario de opinión para conocer la percepción de los funcionarios respecto al marco filosófico institucional información que será la base para la construcción del PEI.

Se le solicita de la forma más respetuosa, completar el presente cuestionario con la mayor sinceridad. Al responder, se le agradece hacerlo con paciencia, serenidad y, sobre todo, invertir el tiempo necesario.

Dicho cuestionario se estará recogiendo un día después de su recepción.

Atentamente,

JMS

Adj. Cuestionario de Percepción.

Cc: Juan G. Jacamo Chacon



CUESTIONARIO DE OPINIÓN Y PERCEPCIÓN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Para contestar, por favor encierre en un círculo el número que antecede la opción que desea seleccionar.

A. Aspectos relacionados con las personas: relaciones interpersonales y personal/ institución					
1.	¿Las relaciones entre los compañeros/as en su área de trabajo son buenas?				
	a) Totalmente de acuerdo (Pase a la 3)	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
2.	¿Cómo cree que se pueden mejorar?				
3.	¿Las relaciones interdepartamentales son buenas?				
	a) Totalmente de acuerdo (Pase a la 5)	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
4.	¿Cómo cree que se pueden mejorar?				
5.	¿Según su opinión, en general el personal muestra una actitud de compromiso en el desempeño de las funciones y hacia la Institución?				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo



6.	El personal del IFAM aplica principios y valores éticos en el desempeño de sus funciones				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
7.	Las personas servidoras del IFAM ejercen su cargo dando preferencia al interés público sobre los intereses individuales.				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
8.	Las personas servidoras del IFAM que usted considera exitosas se rigen estrictamente por las normas, reglas y políticas preestablecidas, así como por buenas prácticas.				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
9.	En el IFAM, se garantiza la igualdad de oportunidades y la legalidad en la contratación del nuevo personal, los ascensos, la capacitación y la evaluación de las personas servidoras.				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
10.	¿Las relaciones entre jefe/a – encargado/a de unidad y funcionarios del área en que usted labora son buenas?				
	a) Totalmente de acuerdo (Pase a la 12)	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
11.	¿Según su opinión, cómo se puede mejorar las relaciones entre jefe/a – encargado/a de unidad y funcionario (a) en el área en que usted labora?				



12.	¿Se reúnen periódicamente en su área de trabajo para planificar, discutir y evaluar el desarrollo y el avance de la labor y de las metas, para informar sobre cambios de procedimientos administrativos, reconocimientos entre otros?				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
13.	¿Se toma en cuenta la opinión de los funcionarios (as) para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos de su área de trabajo?				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
14.	¿La Administración del IFAM se preocupa por mantener informado al personal?				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
15.	¿Los <u>conflictos y problemas de comportamiento del personal</u> se resuelven con apego a los principios de equidad, a las normas y leyes sobre la materia?				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
16.	Se realizan actividades de sensibilización, inteorización y capacitación relacionadas con la ética organizacional				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo



17.	¿Se cumple con la puntualidad y la asistencia en el área que usted labora?				
	a) Totalmente de acuerdo (Pase a la 19)	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
18.	¿Por qué considera que no se cumple con la puntualidad y la asistencia en el área para el cual labora?				

B. Estructura					
B.1 Marco Institucional: Misión, Valores y Visión					
El marco institucional declara el propósito de la organización, establece los principios y valores que deberán guiar el accionar y la toma de decisiones de la institución; define el tipo de desarrollo que la organización pretende y la posición futura que aspira.					
Misión, visión y objetivos institucionales.					
19.	¿Conoce usted la Misión del IFAM?				
	a) Sí	b) No (Pase a la 21)	c) No responde		
20.	La misión del IFAM es la razón de ser de ella, a quién sirve, los principales propósitos estratégicos y los principios esenciales. ¿Considera usted que la definición actual de Misión institucional lo refleja?				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
21.	¿Conoce usted la Visión del IFAM?				
	a) Sí	b) No (Pase a la 23)	c) No responde		



22.	¿Considera usted que la definición actual de Visión institucional da una idea clara sobre la posición futura que desea el IFAM?				
a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo	
23.	¿Cuál es la posición futura que usted como funcionario desearía para IFAM?				
24.	¿Conoce usted los objetivos de la institución?				
	a) Sí	b) No (Pase a la 27)	c) No responde		
25.	¿Son los objetivos congruentes con la demanda de servicios de las personas usuarias del IFAM?				
a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo	
26.	¿Se identifica usted con los objetivos de IFAM?				
a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo	



27. Valores Institucionales:

Para determinar los valores compartidos del IFAM, le solicitamos, seleccionar un valor que considere fundamental compartir para:

- a. Mejorar la convivencia y facilitar un ambiente laboral agradable,** que posibilite el desarrollo nuestras mejores capacidades, tener excelentes desempeños y vivir a plenitud como funcionarios y funcionarias del IFAM. Encierre en un círculo solamente el número del valor (opción) que seleccionará. **Solo una opción.**

1-Colaboración.	6-Cooperación.	11-Honestidad.	16- Objetividad	21-Solidaridad.
2-Compañerismo.	7-Dialogo.	12-Honradez.	17-Probidad.	22-Trabajo en equipo.
3-Comprensión.	8-Dignidad.	13- Humildad.	18-Respeto.	23-Tolerancia.
4-Comunicación.	9-Empatía.	14-Integridad.	19-Responsabilidad.	24-Pluralismo.
5-Confianza.	10-Equidad.	15- Imparcialidad.	20-Sinceridad.	25-otro:

- b. Impulsar el sistema organizacional hacia un óptimo funcionamiento, al cumplimiento y logro de los objetivos.**

Encierre en un círculo solamente el número del valor (opción) que seleccionará. **Solo una opción.**

1-Excelencia.	6-Cumplimiento.	11-Iniciativa.	16-Optimización.	21-Simplificación operativa.
2-Adaptabilidad.	7-Diligencia.	12-Laboriosidad.	17- Perseverancia.	22-Trabajo sinérgico
3-Anticipación.	8-Disciplina.	13- Mejoramiento continuo.	18-Planificación.	23-Transparencia.
4-Compromiso.	9-Eficiencia y eficacia.	14- Objetividad.	19-Proactividad.	24-Rendición de cuentas.
5-Creatividad e innovación.	10-Imparcialidad	15- Orden.	20-Productividad.	25- otro(s):

- c. El valor que considera fundamental compartir en la institución para lograr la satisfacción de la sociedad incluyendo cliente interno, externo del IFAM.**

Encierre en un círculo solamente el número del valor (opción) que seleccionará. **Solo una opción.**

1-Alta calidad.	6-Confianza.	11-Equidad.	16-Probidad.	21-Solidaridad.
-----------------	--------------	-------------	--------------	-----------------



2 -Afán de servicio.	7 -Compasión.	12 -Honradez.	17. Rendición de cuentas	22 -Transparencia.
3 -Buen trato y atención.	8 -Cortesía.	13 - Imparcialidad	18 -Seguimiento.	23 -Trato digno
4 -Calidez.	9 -Cultura de servicio.	14 -Integridad.	19 -Servicio.	24 -otro:
5 -Capacidad de respuesta.	10 -Fiabilidad.	15 .Objetividad	20 -Servicio pertinente y oportuno.	

B.2 Aspectos relacionados con la estructura formal y normativa.

28.	¿Conoce usted el organigrama del IFAM?			
	a) Sí	b) No	c) No responde	
29.	¿Considera usted que la estructura organizacional formal (organigrama) coincide con la organización conforme funciona?			
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo
				e) Totalmente en desacuerdo



30.	¿Considera que la administración del IFAM le proporciona información precisa y actualizada sobre las políticas, normas y procedimientos administrativos de la entidad				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
31.	¿Conoce usted la normativa interna del IFAM?				
	a) Completamente	b) Mucho	c) Más o menos	d) Poco	e) Nada
32.	¿Considera que la normativa en general regula de manera clara y precisa todas las conductas dentro de la institución?				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
33.	¿Por qué motivo considera que la normativa interna no regula de manera clara y precisa todas las conductas dentro de la institución?				

C. Comportamiento Humano.

34.	¿Cuáles considera usted que son los 3 principales problemas de comportamiento humano en el IFAM?
	a.
	b.
	c.



D. Aspectos relacionados con la tecnología y los recursos					
35.	Según su criterio ¿el área en la cual usted trabaja cuenta con los recursos materiales y tecnológicos (mobiliario, equipo, etc.) necesarios para brindar un servicio público de calidad?				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
36.	¿En el Área en la cual usted trabaja, el personal optimiza el uso de los recursos? (tiempo, dinero, equipo, materiales, etc.; evita el desperdicio y el uso inadecuado o ilícito de estos				
	a) Totalmente de acuerdo (Pase a la 38)	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
37.	¿Según su opinión, como debe el personal optimizar el uso de los recursos?				
E. Aspectos Relacionados con el Entorno					
38.	¿Cómo califica usted el servicio que recibe de otras oficinas de la institución?				
	a) Muy bueno	b) Bueno	c) Regular	d) Malo	e) Muy malo
39.	¿Cómo califica usted el servicio que brinda su oficina a las personas usuarias internas (compañeros de otras)?				
	a) Muy bueno (Pase a la 41)	b) Bueno	c) Regular	d) Malo	e) Muy malo
40.	Según su criterio, ¿Cómo debe ser el servicio a las personas usuarias internas?				



41.	¿Cómo califica usted el servicio que brinda su oficina a las personas usuarias externas?				
	a) Muy bueno (Pase a la 43)	b) Bueno	c) Regular	d) Malo	e) Muy malo
42.	Según su criterio, ¿Cómo debe ser el servicio a la persona usuaria externa?				

F. Aspectos relacionados con la integridad y transparencia					
43.	El personal del IFAM involucra sus intereses personales o de otra índole con el desempeño de sus actividades				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
44.	Los recursos asignados se aplican de acuerdo con las disposiciones legales y las necesidades del IFAM				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
45.	Ninguna persona trabajadora del IFAM solicita o acepta regalos, comisiones, premios, donaciones, favores, propinas, beneficios o dádivas de cualquier tipo de los particulares como contraprestación por sus servicios				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
46.	¿Conoce usted de problemas de corrupción dentro del IFAM que no hayan sido denunciados?				
		a) Sí	b) No	c) No responde	
47.	Mencione problemas de corrupción que conozca				



48.	¿Conoce usted el nombre de la (s) instancia (s) a lo interno del IFAM en las que se debe presentar denuncias de corrupción?				
	a) Sí	b) No (Pase a la 50)	c) No responde		
49.	Mencione el nombre de la (s) instancia (s) en las que se debe presentar las denuncias por corrupción en el IFAM.				
50.	Cuando se conoce de actuaciones de alguna persona servidora del IFAM en contra de la ley, la entidad lo denuncia ante los organismos competentes				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
51.	En el IFAM se promueve la realización de denuncias de conductas ímprobos, fraudulentas y corruptas				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
52.	En el IFAM se mantiene la confidencialidad cuando se presentan denuncias por conductas ímprobos, fraudulentas y corruptas.				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
53.	La selección de contratistas y empresas proveedoras se hace de forma transparente, con apego a la legalidad y otorgando los mismos derechos y obligaciones a todos los oferentes				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
54.	Según su criterio, el área en la cual usted trabaja integró los riesgos de corrupción en el Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI)				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo

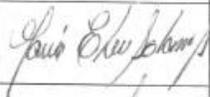


55.	El IFAM hace rendiciones de cuentas a la ciudadanía				
	a) Sí		b) No		c) No responde
56.	La información brindada a la ciudadanía es clara				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
57.	La información brindada a la ciudadanía es relevante y veraz				
	a) Totalmente de acuerdo	b) Medianamente de acuerdo	c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	d) Medianamente en desacuerdo	e) Totalmente en desacuerdo
G. Características de la Población					
58.	Género: 1. Masculino 2. Femenino				
59.	Edad en años cumplidos: _____ Categoría del puesto que ocupa: 1. Jefatura / Encargado 2. Profesional 3. No Profesional				



**Anexo 3. Taller de Formulación de Plan Estratégico 2021-2030 del 25 de febrero del 2020 en el
 INDER**

**PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
 INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
 FEBRERO, 25,2020**

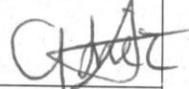
Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
1	José Ocho Johnson Mayo	1-732-492	
2	Raúl Barrios Calderón	1-718-877	
3	Marissa Chan Wong	5-192-123	
4	Willie Artavia Salas	1-606-135	
5	Michael Sánchez Calderón	3-0451-0584	
6	Daniel Castillo Quiros	2-658-853	
7	Randall Petana Moreno	1-766-930	

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
FEBRERO, 25, 2020

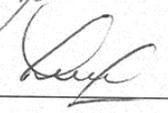
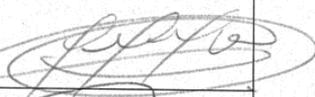
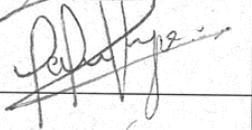
Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
1	Luis Ochoa Johnson	1-732-492	Luis Ochoa Johnson
2	Raúl Barbosa Calderón	1-718-877	Raúl Barbosa Calderón
3	Marissa Chan Wong	5-192-123	Marissa Chan Wong
4	William Antonio Salas	1-600-135	William Antonio Salas
5	Michael Sánchez Calderón	3-0451-0584	Michael Sánchez Calderón
6	Daniel Castillo Quiros	2-658-853	Daniel Castillo Quiros
7	Randall Petana Moreno	1-766-930	Randall Petana Moreno

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL

FEBRERO, 25,2020

Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
8	George Durán Alejos	8-065-274	
9	Leid Rodríguez Mora	4-156-392	
10	La Esther Castro Casante	1-08070212	
11	Guillermo Ramírez d.	109870046	
12	Spinella Jiménez Díaz	1775167	
13	Ronald Rodríguez Mesa	110000723	
14	Nereyda Azofeifa Rivera	6223439	

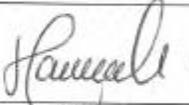
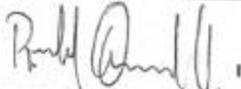
PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
FEBRERO, 25,2020

Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
15	Maritza Fallas Garbanzo.	105310067	
16	Laura C. Vázquez Campos	5083410376	
17	Lucía Alcides Jurema	105430209	
18	Laura Aguilar Brenes	1-1297-775	
19	Pablo Andrés Viquez Rojas	3-0343-0573	
20	Carolina Urcuyo Solórzano	1-1276-0616	
21	Leonel Martineu Moreira	8-065-406	

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
FEBRERO, 25,2020

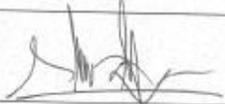
Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
22	Jensy Matamoros Solórzano	503830860	
23			
24			
25			
26			
27			
28			

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
FEBRERO, 25, 2020

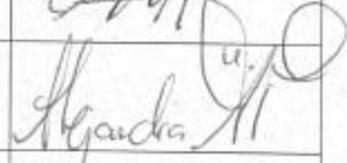
Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
29	Ronald Solís Sanabria	114050085	
30	Maricela Chaves Barboza	114290704	
31	Maria José Soto Zamora	115300895	
32	Juan Diego Viquez Rojas	113440868	
33	Noelia Vega Sandoval	116090832	Noelia S.
34	RONALD GUESADA VEGA	3-303-265	
35	Cordina Navec Masís	401900318	

**Anexo 4. Taller de Formulación de Plan Estratégico 2021-2030 del 27 de febrero del 2020 en el
 INDER**

**PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
 INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
 FEBRERO, 27, 2020**

Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
1	Alvaro Albal Segovia	8-0089-0427	
2	Carlos Melina Rodríguez	109270468	
3	Ronald Rodríguez Mena	110000723	
4	Kattia Padnet Vargas	1775713	Kattia Padnet V.
5	Adrián Salazar Vega	204190205	
6	Beidy Barrón y Estrella	5-0231-0261	Barrón y Estrella
7	Camelino Moduguel Castro	1-0512-0972	Moduguel

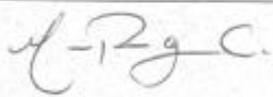
**PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
 INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
 FEBRERO, 27, 2020**

Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
8	Rita Hernández Valverde	3 0274 0554	
9	Gerardo Gallardo M.	1516 135	
10	Alejandra Agüero Flores	112710171	
11	Carlos Soto Estrada	203480824	
12	Christian Alpiro Alfaro	108125103	
13	Elizabeth Chávez Calderón	104960619	
14	Karina Huertas Santamaría	603400286	

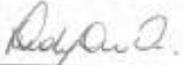
PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
FEBRERO, 27, 2020

Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
15	Jose Alberto Vargas Jr.	1494-978	
16	Silvia Céspedes Fallas	119650713	SCF.
17	Herdy Aparicio Dent.	105930038	
18	Mónica Barboza Solano	701600113	MB
19	Sergio Gutierrez Selas	111350908	
20	Juan Tacama Ch.	1-545-452	
21	M ^o Isabel Abarca Chaves	105740489	
	Patricia Rojas Comba	1-0766130	
	Carolina Sabano Segura	1-116-441	Carolina Sabano

**PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
 INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
 FEBRERO, 27, 2020**

Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
22	Rebeca García Cordero	1-1246-0783	
23	María José Viquez Vargas	1-1402-0901	
24	Fernando Leiva Castillo	5-0323-0976	
25	Leonel Álvarez Campos	2-447-671	
26	Alexander Prieta Díaz	1-11050371	
27	Guillermo Lobo Núñez	1-0553-0335	
28	Andrea Acuña Fallas	1-1033-0235	

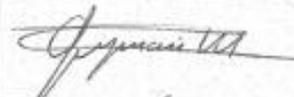
**PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
 INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
 FEBRERO, 27, 2020**

Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
29	Hannia Ramirez Brenes	11503 0208	
30	Ludy Acee Alprzor	204150758	
31	Felipe Calcáneo Maduro	1-232-0843	
32	MARITZA LARA LETAMIA	8-081-198	
33	Jaroca Battodano B	108170601	
34			
35			

**PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
 INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
 FEBRERO, 27, 2020**

Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
36	Jose Navarro	1-0753-0141	
37	Yina Castro Alvarado	166316200	
38	José Pablo Rodríguez Alfaro	1-1693-0437	José Rodríguez Alf.
39	Fabio Aída Pérez	1-1202-0439	
40	Edgar Bolaños Chaves	9-0050-0713	
41	Ian Sánchez Fonseca	11400 0008	Ian S.F.
42	José Chaves Salas	402030562	

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2030
INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORÍA MUNICIPAL
FEBRERO, 27, 2020

Q	Nombre Completo	Cédula	Firma
43	Vivian González Jiménez	10551 0372	
44	Natclie Agüero N	113720892	
45	Vanessa Buján Ugarte	108730765	
46	Carlos Guzmán Mejía	3-233-262	
47	Walter P. Ramos de Moya	1-558-785	
48	Alexandra Montero Nussio	1-1669-0376	
49	William Ramirez Mender	204280645	

Anexo 5. Conformación de la Comisión de Trabajo y Compromiso del Jerarca.



Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
Descentralización democrática
y fortalecimiento a los gobiernos locales

12 de marzo del 2020
PE-142-2019

Para: Funcionarios de la Institución
IFAM

De: Marcela Guerrero Campos
Presidencia Ejecutiva

Asunto: Formulación del Plan Estratégico Institucional 2020-2030

Como es de su conocimiento, el Plan Estratégico Institucional (PEI) vigente fue elaborado con el horizonte 2015-2020. De manera que es necesaria la formulación del nuevo PEI y su correspondiente alineamiento con el presupuesto operativo institucional del año 2021.

Esta Presidencia Ejecutiva considera de la mayor importancia, la formulación del PEI con un horizonte de 10 años (2021-2030) mediante el cual, se logre plasmar la visión institucional tendente a continuar cumpliendo con el propósito de "fortalecer el régimen municipal, estimular el funcionamiento eficiente del gobierno local y a su vez promover el constante mejoramiento de la administración pública municipal", tal y cual lo expresa el artículo 4º de nuestra ley de organización y funcionamiento (No. 4716 del 9 de febrero de 1971).

Este desafío no es menor, cuando se ponen de manifiesto los imperativos de política pública que concitan el interés del Régimen Municipal, en campos tan diversos como el desarrollo territorial, la educación para el desarrollo sostenible y la convivencia, la infraestructura, movilidad y ordenamiento territorial, así como la seguridad humana, para sólo mencionar algunos de los aspectos que enuncia el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario (2019-2022).

A través de su portafolio de servicios, IFAM debe lograr el cumplimiento de sus fines y a la vez constituirse en un articulador efectivo de la política pública nacional con la acción de los gobiernos locales; tal esfuerzo requiere de un sólido proceso de





Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

Descentralización democrática

y fortalecimiento a los gobiernos locales
pensamiento estratégico en el que juntos, podamos dibujar las líneas estratégicas
del accionar institucional para los próximos 10 años.

Para facilitar esta importante labor, se ha conformado una Comisión de Trabajo (CT)
con carácter multidisciplinario, que liderará y asesorará el proceso de formulación
del PEI a lo interno de la institución:

- Señora Nereyda Azofeifa Rivas (Encargada de la Unidad de Planificación Institucional – UPI) – Coordinadora
- Señora Andrea Acuña Fallas (Encargada de la Unidad de Talento Humano – UTH)
- Señorita Jency Matamoros Solórzano (UPI)
- Señor Ronald Rodríguez Mena (UPI)
- Señor Randall Retana Moreno (Asesor de la Presidencia Ejecutiva)

La CT tendrá bajo su responsabilidad las siguientes actividades:

- Liderar el proceso de formulación del PEI.
- Brindar capacitación y asesoría a los funcionarios de la institución.
- Realizar la ruta de trabajo para formular el PEI.
- Desarrollar y aplicar las metodologías / instrumentos para la formulación del PEI.
- Conformar los equipos de trabajo inter – unidades.
- Integrar y formular el PEI.
- Presentar el PEI ante las jerarquías y la institución.

Para ello, la CT deberá solicitar el criterio experto de las Áreas Sustantiva y Administrativa cuando corresponda, a efectos de cumplir efectivamente sus responsabilidades.

Esta Presidencia Ejecutiva reitera su compromiso e interés en el desarrollo del nuevo PEI y solicita el máximo involucramiento de todas y todos ustedes, conforme les sea requerido, para lograr un producto de alta calidad que señale la dirección estratégica institucional, acorde con los grandes desafíos que marcan la coyuntura, en el marco de las celebraciones del 50 aniversario del IFAM y el Bicentenario de nuestra amada Patria.

Atentamente,



Anexo 6. Registro de Sesiones de Trabajo Virtual por la Plataforma TEAMS.

Sesiones de Trabajo para recolectar Impresiones:

Jueves 23 de abril:

- **Reunión con la Jefatura de Adquisiciones y Contrataciones**

Hora: 8:00am a 9:30pm

Asistió:

-Inés Vasquez - Nereyda Azofeifa - Randall Retana - Ronald Rodriguez - Jency Matamoros- Andrea Acuña

- **Reunión con la Unidad de Talento Humano**

Hora: 10:00am a 11:30pm

Asistió:

-Vanessa Buján – Hannia Ramírez – Leonel Ábrego- Andrea Acuña- Nereyda Azofeifa - Randall Retana - Ronald Rodriguez - Jency Matamoros.

- **Reunión con el Área de Innovación y Desarrollo**

Hora: 1:00pm a 2:30pm

Asistió:

Michael Sanchez- Carolina Núñez- Andrea Acuña- Carlos Molina- Nereyda Azofeifa - Randall Retana - Ronald Rodriguez - Jency Matamoros.

- **Reunión con el Área de Tecnologías de Información**

Hora: 2:30pm a 4:00pm

Asistió:



Juan Manuel Castro- Ronald Solís- Edgar Bolaños- Leed Rodríguez – Alberto Agüero- Fabio Ávila- Luis Eduardo Moya- Nereyda Azofeifa - Randall Retana - Ronald Rodriguez - Jensy Matamoros.

Viernes 24 de abril

- **Reunión con el área: Asesoría Legal**

Hora: 8:00am a 9:30am

Asistió:

Marcia Baltodano- Carlos Guzmán- Pablo Viquez- Raúl Barboza- Nereyda Azofeifa - Randall Retana - Ronald Rodriguez - Jensy Matamoros.

- **Reunión con el área: Capacitación**

Hora: 10:00am a 11:30am

Asistió:

Marissa Chan- Adriana Acuña- Maria José Soto- Vivian González - Nereyda Azofeifa - Randall Retana - Ronald Rodriguez - Jensy Matamoros.

- **Reunión con las áreas: Hacendario, Tributario y Financiero**

Hora: 1:00pm a 2:30apm

Asistió:

Adrian Salazar - Patricia Rojas- José Vargas - Gerardo Gallardo-Nereyda Azofeifa - Randall Retana - Ronald Rodriguez - Jensy Matamoros.

- **Reunión con el área: Servicios Técnicos y Financiamiento**

Hora: 2:30pm a 4:00pm

Asistió:



Natalia Agüero- Alexander Piedra- Felipe Calcáneo- Eduardo Picado- Ingrid Rodríguez- Maritza Fallas- Ginnette Jiménez -Arturo Herrera- Juan Diego Viquez- Oscar Jiménez- Silvia Céspedes Nereyda Azofeifa - Randall Retana - Ronald Rodriguez - Jency Matamoros.



Anexo 7. Aprobación del Plan Estratégico por parte de la Junta Directiva



22 de julio de 2020
JD-117-20

Máster
Marcela Guerrero Campos
Presidenta Ejecutiva
Presente

Estimada señora:

Para su conocimiento y los fines pertinentes, transcribo a usted el acuerdo primero, capítulo segundo de la sesión extraordinaria No. 27-2020, celebrada por la Junta Directiva del Instituto a las 17:07 horas del día 21 de julio en curso:

*CONSIDERANDO:

1° Que el inciso a) del artículo 19 del Reglamento de la Junta Directiva del Instituto, publicado en el Alcance Digital No. 93 del 08 de junio del 2016, en concordancia con el artículo 11 de la Ley 4716 de 09 de febrero de 1971 -Ley de Organización y Funcionamiento del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal- arroga a la Junta Directiva de un modo general, además de determinadas funciones específicas, trazar la política del Instituto y velar por la realización de sus fines.

2° Que en la sesión ordinaria 24-2020 celebrada el 08 de julio en curso, fue puesto a despacho el documento inherente al Plan Estratégico Institucional 2021-2030, ocasión en la que participaron la señora Nereida Azofeifa Rivas, señorita Jency Matamoros Solórzano y señor Ronald Rodríguez Mena, respectivamente, Encargada y profesionales de Planificación Institucional; así como el señor Randall Retana, Asesor de la Presidencia Ejecutiva, realizando la señora Azofeifa Rivas una amplia exposición acerca del contenido del Plan Estratégico Institucional para los próximos diez años (2021-2030), remitido mediante el oficio PE-PI-0055-2020, disponiéndose sesionar extraordinariamente el jueves 16 de julio para trabajar en dicho documento.

3° Que el Plan Estratégico Institucional 2021-2030 establece el derrotero que ha marcado el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) para responder, en el marco de su mandato legal, con los desafíos que determina la coyuntura. También contempla, con visión de largo plazo, los principales componentes de Innovación que deberán incorporar los servicios Institucionales, en orden a continuar construyendo valor público para el Régimen Municipal y Costa Rica, en el marco de las celebraciones del Bicentenario.



4° Que mediante un sólido trabajo en equipo conformado por funcionarios de todos los niveles organizacionales y una metodología sustentada en las orientaciones que ha venido desarrollando el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, este documento contempla tres componentes principales: • Un análisis del contexto estratégico en el cual se inserta el proceso de pensamiento y formulación estratégica, a partir de la noción de valor público y los análisis del externo y del interno, necesarios para la definición de la ruta institucional. • El marco estratégico institucional resultante del proceso de análisis y reflexión, que contempla tanto el marco filosófico institucional, así como los principales aspectos que permiten su operacionalización: objetivos y líneas de acción. • La estrategia, compuesta por planes de acción, indicadores de resultado y producto, estructura organizacional y estrategia de divulgación.

5° Que el Plan Estratégico 2021-2030 del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal está compuesto por 4 capítulos a saber: • Capítulo 1: Contexto Estratégico. • Capítulo 2: Estrategia Institucional. • Capítulo 3: Plan de Acción. • Capítulo 4: Evaluación y Seguimiento.

6° Que el tema referido al Plan Estratégico Institucional fue abordado en las sesiones extraordinarias 25-2020, 26-2020, celebradas los días 16 y 20 de julio, en las que fueron planteadas algunas observaciones al documento para que fueran valoradas por el equipo de planificación que elaboró el documento, retomándose nuevamente en la presente sesión la discusión del citado documento, en la que comparecen la señora Nereida Azofeifa Rivas, señorita Jency Matamoros Solórzano y señor Ronald Rodríguez Mena, respectivamente, Encargada y profesionales de Planificación Institucional; así como el señor Randall Retana, Asesor de la Presidencia Ejecutiva, por lo que la funcionaria Jency Matamoros Solórzano, realiza un amplia exposición del documento explicando las modificaciones incorporadas al documento en atención a la observaciones realizadas por los Miembros de la Junta Directiva en las sesiones anteriores.

POR TANTO:

Fundamentándose en lo expuesto, con los votos negativos de las directoras García Brenes y Zeledón Alfaro; y el director Cabezas Varela; y afirmativos de la Presidenta Ejecutiva, quien ejerce el voto de calidad, la directora Zambrana Jiménez y el director Rodríguez Chaves, se resuelve:

1. Tener por recibido, analizado y discutido el documento Intitulado "Plan Estratégico Institucional 2021-2030".
2. Aprobar el texto del documento denominado: "Plan Estratégico Institucional 2021-2030".

3. Comisionar a la Administración para que disponga e instruya lo pertinente, informando oportunamente a la Junta Directiva.

DECLARADO ACUERDO FIRME.*.

Atentamente,

FERNANDO
ANTONIO
LEIVA
CASTILLO
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
FERNANDO
ANTONIO LEIVA
CASTILLO (IFAM)
Fecha: 2020.07.23
13:28:26 -0500'

Fernando Leiva Castillo
PROFESIONAL DE JUNTA DIRECTIVA

Fic

- cc. Dirección Ejecutiva (correo electrónico)
Auditoría Interna (correo electrónico)
Asesoría Jurídica (correo electrónico)
Departamento Administrativo (correo electrónico)
Departamento Administración Hacendaria (correo electrónico)
Departamento Gestión de Fortalecimiento Municipal (correo electrónico)
Planificación Institucional (correo electrónico)
Junta Directiva



BIBLIOGRAFÍA.

ACCIÓN SINERGICA CONSULTORES (2017). Consultoría para la Construcción de la Visión a 20 Años del Gobierno Local que requiere Costa Rica.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2014): INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2015): INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2016): INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2017): INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2018): INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

DELOITTE (2015). Manual de Organización y Funciones. Evaluación Organizacional Integral del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. Contratación N° 2013FP - 000001 - 01 Financiado con Fondos de Preinversión de MIDEPLAN

DELOITTE (2016). Informe final del proyecto denominado “Evaluación



Organizacional Integral del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal”
(Contratación N° 2013FP-000001-01) Financiado con Fondos de Preinversión de
MIDEPLAN, elaborado por la firma Deloitte (Setiembre, 2016)

VAN DER LEER S.A (2014): Plan Estratégico Institucional de IFAM (2015-2020).

DANIEL HAMILTON RUIZ (2017). Plan de Monitoreo del PEI 2015- 2020.

FONAFIFO (2019). Visión de Futuro 2040, Plan estratégico Institucional 2020-
2025.

MIDEPLAN (2018). Orientaciones Básicas para la formulación y seguimiento del
Plan Estratégico Institucional (PEI)

MIDEPLAN (2019): Metodología para el diseño de Estrategia Institucional enfocada
en la creación de valor público.

MIDEPLAN (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la
gestión para resultados en el desarrollo en Costa Rica.

IFAM (2018) Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional SEVRI IFAM

