

Informe I Semestre Avance Plan Anual Operativo (POI 2021)

Unidad de
Planificación
Institucional

Elaborado: Ronald Rodríguez Mena
Supervisado: Nereyda Azofeifa Rivas

Julio 2021



Contenido

PRESENTACIÓN	3
II SITUACIÓN INSTITUCIONAL	4
III LOGROS.....	5
IV ACCIONES DE MEJORA.....	11
V RESULTADOS GENERALES	13
EJECUCIÓN FÍSICA DE LAS METAS:	13
EJECUCIÓN FINANCIERA DE LAS METAS:	16
VI. RESULTADOS PROGRAMA I	17
METAS EN PROCESO Y PENDIENTES DE INICIAR:	19
EJECUCIÓN FINANCIERA DE LAS METAS:	19
VII. RESULTADOS DEL PROGRAMA II	22
METAS EN PROCESO O PENDIENTES DE INICIO:	23
EVALUACIÓN FINANCIERA PROGRAMA II:	24
ANEXOS	26



PRESENTACIÓN

El Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), divide su administración en dos programas: El Programa I contempla la Administración General y el Programa II Gestión de Fortalecimiento Municipal.

El presente documento, corresponde a la I Evaluación semestral del Plan Operativo Institucional (POI) 2021, que tomó como referencia los Planes de Acción de los Departamentos y Unidades que conforman el IFAM, así como los siguientes documentos:

Un Presupuesto Ordinario,
Un Presupuesto Extraordinario
Cuatro Modificaciones Presupuestarias que se ejecutaron al 30 de junio del año 2021.

A continuación, se presenta la Situación Institucional; en donde se abordan los logros obtenidos durante el I Semestre del año 2021, las acciones de mejora que IFAM visualiza y los resultados que se desprenden de esa I Evaluación del POI 2021 a través de una serie de cuadros y gráficos que la ilustran.

Es importante resaltar, que para la evaluación de este año 2021, se hace un esfuerzo importante por parte de todos los departamentos y unidades del IFAM, por presentar un documento y una matriz de Evaluación del POI, que no deja de lado el componente económico de cada una de las metas.

Además, atendiendo recomendaciones de la Autoridad Presupuestaria, se implementó la gestión por Resultados (GpR) para los productos del programa II de fortalecimiento Municipal, buscando un desempeño orientado a los usuarios.



II SITUACIÓN INSTITUCIONAL

Durante este primer semestre se logró una mayor presencia del IFAM tanto en medios de comunicación y redes sociales, así como en las comunidades, a través de una serie de actividades.

Con todas estas vicisitudes, se hace aún más valioso la ejecución física y financiera lograda en este I Semestre, ya que es la más alta en los últimos 4 años, en donde ha contribuido sobre todo la ejecución de desembolsos de los créditos y las transferencias a los gobiernos locales que en ambos casos superaron la meta planteada para este I semestre del 2020.

Esta evaluación se realizó con la información aportada por las dependencias del Programa I, Administración General y Programa II Fortalecimiento Municipal, sustentada por todos los documentos, que reafirman los datos consignados en este informe.



III LOGROS

En este apartado, se enumeran aquellos factores de éxito, alcanzados durante el I semestre del año 2021.

- 1) Se logró automatizar los trámites y servicios al usuario de la auditoría Interna, a través del sistema integrado de Auditoría-ARGOS, lo cual mejora el control y flujo de información Institucional, mejorando la transparencia Institucional.
- 2) Se suscribieron convenios de cooperación con ARESEP, PROCOMER, CISCO e INTA, y a la vez, se fortaleció la agenda de cooperación internacional con GIZ y el Banco Mundial. Asimismo, se da continuidad a las alianzas en curso como por ejemplo con Grupo ICE, MEIC y Bolsa Nacional de Valores.
- 3) Se realizó la validación oficial de los compromisos institucionales asumidos en el marco de la Política Nacional del Hábitat.
- 4) Se continuó el proceso de normalización y estandarización institucional con la elaboración y gestión de procedimientos Institucionales: Se revisaron 129 documentos, que se consolidaron en 58 procedimientos y se han finalizado 32 con su firma y sus respectivos diagramas.
- 5) Se continuó reforzando la Gestión Ética Institucional, el Plan de trabajo de la Comisión que contiene el programa de comunicación, fue aprobado por la DE con el oficio DE-0723-2021. Se ha estado ejecutado el plan según lo programado: Publicación de 8 banners en las temáticas Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos, Se han realizado 2 charlas a través de la plataforma Teams (1. “¿Para qué sirve la moral y porqué andamos tan desmoralizados?”, participación de 79 funcionarios de IFAM y 2. “El papel de los Códigos de Conducta, desde la perspectiva de la OCDE”, era de participación abierta por invitación del SNEV).
- 6) Se lograron implementar controles para la gestión institucional por parte de la Dirección Ejecutiva, algunos ejemplos son: seguimiento semanal de las solicitudes de condiciones financieras, financiamiento, asistencia técnica, capacitación, etc. Además, se brinda un seguimiento mensual de los desembolsos otorgados a los gobiernos locales por parte de la DE.
- 7) IFAM ejerció la coordinación con los diferentes sectores, que han estrechado a través de la mesa de gestión municipal la atención a la emergencia del COVID-19. Diferentes proyectos se desarrollan en conjunto con actores públicos y privados, en apoyo al régimen municipal y a la ciudadanía en general.



- 8) Se logró implementar por completo por cuarto año la medición del índice de gestión institucional, hoy en día Índice de Capacidad de Gestión (ICG) que documentó todo el sistema y realizó un Plan de mejora en conjunto con las áreas, con el fin de corregir los resultados que así lo ameriten, lo que ha ayudado a la administración y priorizar acciones para atender áreas como servicio al cliente, recursos humanos, servicios que se encuentran con puntuación crítica.
- 9) Se dio seguimiento a todos los planes de mejora de la auto evaluación de control interno, mismo que presentó un avance importante en el cumplimiento por parte de las áreas.
- 10) La Unidad de Planificación Institucional ha implementado mejoras en los instrumentos de evaluación y seguimiento, con el fin de que estén disponibles para consulta y sean más amigables con los usuarios de éstos. Esto permite que los procesos sean más ágiles y eficientes, además se inició en conjunto con la Unidad de tecnologías de Información, esfuerzos para la vinculación y automatización del seguimiento al POI Institucional-Presupuesto, actualmente se encuentra en fase de prueba.
- 11) En el eje de seguridad humana se desarrollan seis temas para su abordaje desde el ámbito local: migración, adulto mayor, discapacidad, niñez y adolescencia, afro descendencia, género, población LGTBI.
- 12) Referente a estos dos últimos temas en el mes de marzo se conformó la comisión de género y no discriminación, que atiende y articula temas a lo interno como externo de la institución. Se logró la realización de talleres en temas de masculinidad con las OFIM de la región Brunca y otra sesión con las Municipalidades de Heredia. En el mes de junio se inició el proceso de construcción de la política Institucional de Género con el apoyo de INAMU y PNUD, se estima estará concluida para finales del 2021.
- 13) Se logró implementar la evaluación del desempeño para el periodo 2021 a todo el personal del IFAM, bajo los requerimientos de la Ley de las finanzas públicas y la metodología de MIDEPLAN orientada al cumplimiento de los objetivos.
- 14) Se finalizó el proceso de contratación e instalación de la planta eléctrica. En el mes de marzo se realizaron las pruebas para proceder con la recepción final. Esto garantizará la continuidad del servicio que brinda el IFAM.
- 15) Se han realizado depósitos por ₡2450.79 millones de colones, tanto en transferencias de Capital como trasferencias corrientes a las municipalidades y organizaciones según la legislación, con los efectos de la emergencia los ingresos han disminuido, pero aun así se superó la meta al período, que era del 30% y se alcanzó el 53%.



16) Se integró la Comisión Interinstitucional de Buenas Prácticas Municipales, se envió un oficio a todos los alcaldes presentando la Comisión y solicitando un enlace para recopilación de información y comunicación de actividades, se propone 25 de agosto para llevar a cabo el Congreso Nacional de Buenas Prácticas Municipales.

17) Se logró concluir y aprobar la Oferta programática del IFAM para el año 2021, además con el fin de actualizar la OPI 2022 se ha definido una metodología que abarca la aplicación de cuestionarios, desarrollo de grupos focales, entrevistas a expertos, revisión de información secundaria. A la fecha se han realizado 12 grupos focales con personal de IFAM, 6 grupos focales con personal técnicos municipales por eje estratégico, y aplicado 9 cuestionarios por temática. Se está en proceso de sistematizar toda la información recopilada.

18) Se logró cumplir la meta anual incluida en el Plan Nacional de Desarrollo de “Iniciar 10 proyectos financiados en ejecución”, durante el primer semestre, con 12 proyectos en ejecución, Esta meta se ampliará durante el segundo semestre, a continuación, el detalle de los proyectos:

FINANCIAMIENTOS
1.Mejoras al Acueducto de Santa Bárbara-
2.Obras adicionales de Mejoramiento al Acueducto de Grecia
3.Compra de Recolectores; Municipalidad de Tilarán
4.Crédito para la actualización del Plan Regulador Urbano e incorporar los (Índices de Fragilidad Ambiental Sostenible) IFAS del Cantón de Flores
5.Crédito para las obras adicionales de la Remodelación del Edificio Palacio Municipal de Guácimo
6.Mantenimiento Red Vial Cantonal-Abangares
7.Mejoramiento al Acueducto de Turrialba
8.Mejoras Acueducto Municipal Montes de Oro
9.Mejoras al Acueducto de Abangares
ASISTENCIAS TÉCNICAS
1.Diseño Alcantarillado Pluvial Puriscal (Asistencia Técnica)
2.Proyecto de Seguridad y Red Vial Cantonal Municipalidad de Buenos Aires (Asistencia Técnica)
3.Diseño de Anteproyecto, Planos Constructivos, Especificaciones Técnicas y Presupuesto del Nuevo Edificio Municipal y del Concejo Municipal de Santa Cruz (Asistencia Técnica)

19) Por parte del área Promoción se ha ayudado en la Estructuración y creación de perfiles de proyectos para nuevos posibles financiamientos tales como el de Garabito, Quepos, Matina, Talamanca, Paraíso, Upala, Guatuso, Aserrí, Pococí, entre otros.

20) En cuanto al soporte técnico se ha elaborado una plantilla para Perfil de Proyecto, y un flujo de caja estandarizado. Se han generado 10 condiciones financieras a municipalidades como apoyo a la labor de Promoción y valoración de atraer nuevos proyectos.



21) Referente a los proyectos en comunidades costeras o fronterizas a continuación se presenta el avance y estado:

- a) Al 30 de junio con respecto a VUM Caribe, se logró avanzar y la Municipalidad de Limón aceptó integrarse, gestionando la capacitación que tenían pendiente por parte de la empresa.
- b) Estudio de pre-inversión para la gestión integral de residuos en la región Huetar Norte: Con respecto a este tema, el estudio como tal ya fue realizado con recursos donados por el MIDEPLAN por lo tanto este tema debe verse como cumplido

22) Se reanudó Programa de Capacitación con 23 acciones de capacitación, con una participación de 1586 personas durante el primer semestre, a continuación, el detalle:

Actividades de Capacitación Ejecutadas durante I er Trimestre:

- a) Curso de Aprovechamiento: Administración Tributaria (Bloque 2): Inició ejecución 22 de marzo, participan 48 Gobiernos Locales y 124 personas.
- b) Curso de Aprovechamiento: Mejora y Actualización de Manuales de Puestos (Bloque 2): Inició ejecución 22 de marzo, participan 47 Gobiernos Locales y 76 personas.
- c) Curso de Aprovechamiento: Administración Tributaria (Bloque 1): Ejecutado del 18 de enero al 16 de marzo. Participaron 38 Gobiernos locales y 95 personas.
- d) Curso de Aprovechamiento: Mejora y Actualización de Manuales de Puestos (Bloque 1): Ejecutado del 18 de enero al 12 de marzo. Participaron 36 Gobiernos locales y 65 personas.
- e) Curso: Programa Especificaciones Generales para la Construcción de Carreteras, Caminos y Puentes. Módulo I: Ejecutado del 22 de febrero al 8 de marzo. Participaron 15 gobiernos locales y 20 personas.
- f) Programa de capacitación para la elaboración del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local y Plan Estratégico Municipal: Ejecutados el 5, 12 y 17 de marzo. Participaron 9 Gobiernos locales y un promedio de 23 personas.
- g) I er. Encuentro Online Cantones Amigos de la Infancia - Presentación: Ejecutado el 5 de febrero. Se inscribieron 58 gobiernos locales y participaron 186 personas.
- h) II do. Encuentro Online Cantones Amigos de la Infancia - Presentación Índice de Bienestar de la Niñez y la Adolescencia: Ejecutado el 5 de febrero. Se inscribieron 50 Gobiernos locales y participaron 115 personas.
- i) Congreso Municipal: Tecnologías de Información. Buenas Prácticas Nacionales e Internacionales: ejecutado el 17, 18 y 19 de febrero. Participaron 63 Gobiernos locales y en promedio 155 personas.
- j) Movilidad Activa y Gestión Vial Cantonal (IMA): Ejecutado 28 y 29 de enero. Participaron 26 Gobiernos locales y 53 personas.



- k) Formación de Formadores: Grupos C y D: Reinició su ejecución el 26 de enero y concluyó el 18 de febrero. Participaron: 19 Gobiernos locales y 58 personas.
- l) Taller Soy Mujer Municipalista (Guanacaste): Reinició y concluyó su ejecución el 15 de enero. Participaron: 9 Gobiernos locales y 16 personas.

Actividades de Capacitación Ejecutadas durante el II Trimestre del 2021:

- a) Taller Virtual para la Actualización de PCDHL y PEM, ejecutado los viernes 21 y 28 de mayo y 04 de junio. Participaron 52 gobiernos locales y 77 personas.
 - b) Taller Virtual para la Actualización del PEM, ejecutado el 11 de junio de 2021. Participaron 12 gobiernos locales y 22 personas.
 - c) Curso Virtual de Gestión de Riesgo de Desastres para Autoridades Municipales, del 26 de abril al 25 de junio de 2021. Participaron 40 gobiernos locales y 62 personas.
 - d) Programa en Especificaciones Técnicas para la Construcción de Carreteras Caminos y Puentes. Módulo II: Generalidades en torno a subbases, bases y materiales granulares. Grupo 01, ejecutado del 19 de abril al 03 de mayo de 2021. Participaron 10 gobiernos locales y 16 personas.
 - e) Programa en Especificaciones Técnicas para la Construcción de Carreteras Caminos y Puentes. Módulo I: Disposiciones Generales relacionadas con la Administración de Proyectos Viales. Grupo 02, ejecutado del 17 al 31 de mayo de 2021. Participaron 14 gobiernos locales y 20 personas.
 - f) El papel de los Concejos de Distrito en la gestión de los proyectos de desarrollo local, ejecutado el 15 de abril de 2021. Participaron 44 gobiernos locales y 104 personas.
 - g) Capacitación para Concejos Municipales ¿Cómo hacer una Acta? Ejecutado el 13 de mayo de 2021. Participaron 9 gobiernos locales y 21 personas.
 - h) Curso de Aprovechamiento: Administración Tributaria (Bloque 2), ejecutado del 22 de marzo al 24 de mayo de 2021. Participaron 48 gobiernos locales y 124 personas.
 - i) Curso de Aprovechamiento: Mejora y Actualización de Manuales de Puestos (Bloque 2), ejecutado del 22 de marzo al 24 de mayo de 2021. Participaron 38 gobiernos locales y 76 personas.
 - j) Charla Competencias y funciones del Concejo de Distrito, ejecutado el 7 de abril de 2021. Impartido a 1 gobierno local y 13 personas.
 - k) Formulación y Gestión de Proyectos de Desarrollo Territorial, ejecutado del 26 de abril de 2021 al 30 de agosto de 2021. Participan 24 gobiernos locales y 65 personas.
- 23) Se logró avanzar en el Sistema de Egresos; se ha desarrollado el Home Principal, el Módulo de Seguridad, el Módulo de Oficios y el Módulo de Correspondencia. El sistema sigue en proceso de Desarrollo. Se están trabajando en los módulos de Tesorería, Planificación, Contabilidad, Presupuesto. En estos últimos se está haciendo la migración, a web se estima a fin de año tenerlos concluidos.



24) Se alcanzó el 100% de la meta en Implementación de mecanismo de recaudación para el sector Municipal mediante conectividad Bancaria o Comercio electrónico. Se han implementado en la Municipalidad de Barva, Garabito, San Ramón, Puntarenas, Upala, Aserrí, Santa Bárbara.

25) Al de 30 de junio 2021 se logró implementar Módulos del Sistema de ingresos en 7 municipalidades, Aserrí, Acosta, Montes de Oro, Santa Bárbara. Se ha iniciado el proceso de implementación en la Municipalidades de San Mateo, Naranjo, Tilarán

26) Al 31 de junio la Unidad de Tecnologías de Información ha recibido los siguientes procedimientos de licitación:

- 2020LA-000010-0017700001 Adquisición de Equipos de Cómputo;
- 2020LA-000013-0017700001 Adquisición de garantías de equipos marca CISCO,
- 2021LA-000001-0017700001 Adquisición de licenciamiento para base de datos institucional.

Este objetivo fue alcanzado de forma exitosa, ya todos los procesos de adjudicación fueron concluidos.

27) Finalmente, 16 dependencias alcanzaron la Ejecución física planteada para el I semestre a saber Junta Directiva, Auditoría interna, Unidad financiera, Presidencia Ejecutiva, Unidad de Administración Tributaria, Presidencia Ejecutiva, Unidad de Planificación , Dirección Ejecutiva, Adquisiciones y Contrataciones, Servicios Generales, Archivo Central, Asesoría Jurídica, Tecnologías, los Departamentos de Gestión Municipal, Administrativo y Hacendario, esto contribuyó a que las metas planteadas para el primer semestre estén en un 72.09%; las ejecutadas totalmente y las que están igual o superior del (50%).



IV ACCIONES DE MEJORA

- 1) Se debe de agilizar el tema de la revisión del perfil del Profesional de Contraloría de Servicios, con la finalidad de cumplir con los requisitos establecidos en la Ley N° 9158 Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios; lo anterior, con la finalidad de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de esa plaza.
- 2) Se debe de agilizar la evaluación del desempeño correspondientes a los períodos 2018-2019 del DGFM que aún está pendiente de definir cómo se aplicará para el personal de ese Departamento, esto porque podría generar en demandas o reclamos administrativos. Se está a la espera de la respuesta del oficio DA-UTH-0421-2021 solicitando el criterio a Jurídico, para determinar con las sugerencias de la UTH, si se puede firmar las evaluaciones del 2018-2019 de parte de la DE, para dar por finalizado el tema con los pendientes del DGFM.
- 3) Se debe procurar contar con los instrumentos en la gestión de recursos humanos como lo son el estudio de clima organizacional y el plan de capacitación, que, aunque durante el I semestre del 2021, se iniciaron acciones para su cumplimiento, se debe de acelerar su elaboración para la institución y para el personal, buscando la mejora continua.
- 4) La Presidencia Ejecutiva debería realizar reuniones trimestrales de seguimiento de los planes de acción del POI del año en curso con la Dirección Ejecutiva, respecto del avance o atraso de los referidos planes de acción.
- 5) Cada Unidad y Departamento responsable de uno o varios planes de acción del POI, debe conocer con detalle los indicadores que miden cada uno de ellos y determinar la forma de obtener, documentar y archivar apropiadamente la información de soporte correspondiente, lo cual facilitará la elaboración de los informes requeridos por las instituciones fiscalizadoras; Contraloría General de la República (CGR), Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) y la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP).
- 6) De forma urgente se debe revisar la ejecución financiera de algunas dependencias, por lo que es un reto para la administración poder ejecutar los dineros disponibles en las siguientes acciones puntuales:
 - a) Servicios de la Contraloría de Servicios
 - b) Presidencia Ejecutiva
 - c) Innovación y desarrollo
 - d) Gestión Servicios Técnicos y Financiamiento (Financiamientos)
 - e) Capacitación Y Formación (Contratación y ejecución de la oferta de capacitación y formación)



Se debe poner especial atención a las dependencias mencionadas anteriormente, ya que a la fecha es donde hay más recursos por ejecutar y se encuentran con una ejecución menor al 25%, con mucho riesgo para la institución.

- 7) Se debe verificar el presupuesto económico de las metas sobre todo en el programa II del Departamento de Fortalecimiento Municipal y la Unidad de tecnologías de información, ya que muchas están con adecuado cumplimiento físico pero, con muy baja ejecución financiera, por lo que podría darse una sobre estimación de recursos o que se ha dado una maximización del recurso disponible, debido a temas relacionados con la virtualidad, por lo que requeriría de un análisis aparte, para reorientar las metas que más lo requieran.
- 8) La Unidad de Innovación y Desarrollo debe de poner atención a sus metas, ya que es la única aparte de la contraloría de servicios que no arrancó metas programadas durante el I semestre. Además, de las 7 con las que cuenta solamente 2 se encuentra con ejecución aceptable, 3 están por debajo del 25% y una programada para el II semestre, lo que genera riesgo alto de no ejecutarlas.
- 9) Lo desembolsado en financiamientos en el primer semestre fue de 1.515,47 millones de colones (12.32%), muy por debajo de lo logrado en el mismo periodo del año 2020 4.226,99 millones de colones, esta baja ejecución se ha dado debido al impacto que las municipalidades tienen producto de la emergencia de COVID, por lo que han tenido que suspender o ajustar los cronogramas de ejecución de proyectos, lo que ha afectado la realización de las labores de fiscalización y desembolsos de los financiamientos, según lo programado.
- 10) Estudio de pre-inversión para la gestión integral de residuos de Brunca: Para este tema se volvió a crear una nueva comisión con el fin de sacar a licitación el estudio de pre-inversión, no obstante, el mismo no ha sido de interés por las municipalidades del sur, indicando que lo requerido debe ir más allá de ese estudio. Con lo anterior, se debe tomar decisiones sobre la continuidad o las instrucciones a seguir sobre este tema, por parte de la DE y la presidencia Ejecutiva.
- 11) Aunque se ha hecho un esfuerzo por llenar las vacantes de la institución, es indispensable llenar las 10 plazas disponibles que se reportaron al cierre de esta evaluación, ya que el faltante de personal no permite, avanzar de una forma más eficaz, sobre todo en el programa II que es donde se brindan los servicios sustantivos y es donde hay más vacantes.



V RESULTADOS GENERALES

EJECUCIÓN FÍSICA DE LAS METAS:

En los cuadros y gráficos 1 y 2 se muestra la cantidad de metas que contiene cada uno de los Programas, así como su avance en la ejecución de éstos.

Como se observa, el Plan Operativo Institucional presenta 43 metas, de las cuales 24 corresponden al Programa I, lo que representa un 55.81% y el Programa II con 19 metas que representa el 44.19% del total de las metas programadas durante el año 2021.

Cuadro No 1
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
I Evaluación Semestral Plan Operativo Institucional 2020
Metas por programa

Programa	Total, de Metas
Programa I	24
Programa II	19
TOTAL	43
PORCENTAJE	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro 2 y gráfico No 1, se desprende algunos datos interesantes para conocer la ejecución de las metas, a continuación, se detallan las más importantes:

Cuadro No 2
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
I Evaluación Semestral Plan Operativo Institucional 2021
Estado de metas al 30 de junio de 2021

Programa Institucional	Metas programas para el II semestre	Metas con baja ejecución o pendientes (atraso crítico) (0%-25%)	Metas con Regular ejecución (26%-44%)	Metas con cumplimiento al corte (45%-50%)
Programa I	1	1	1	21
Programa II	2	6	1	10
Total, de metas institucional	3	7	2	31
Porcentaje	6.97%	16.27%	4.65%	72.09%

Fuente: Elaboración propia.

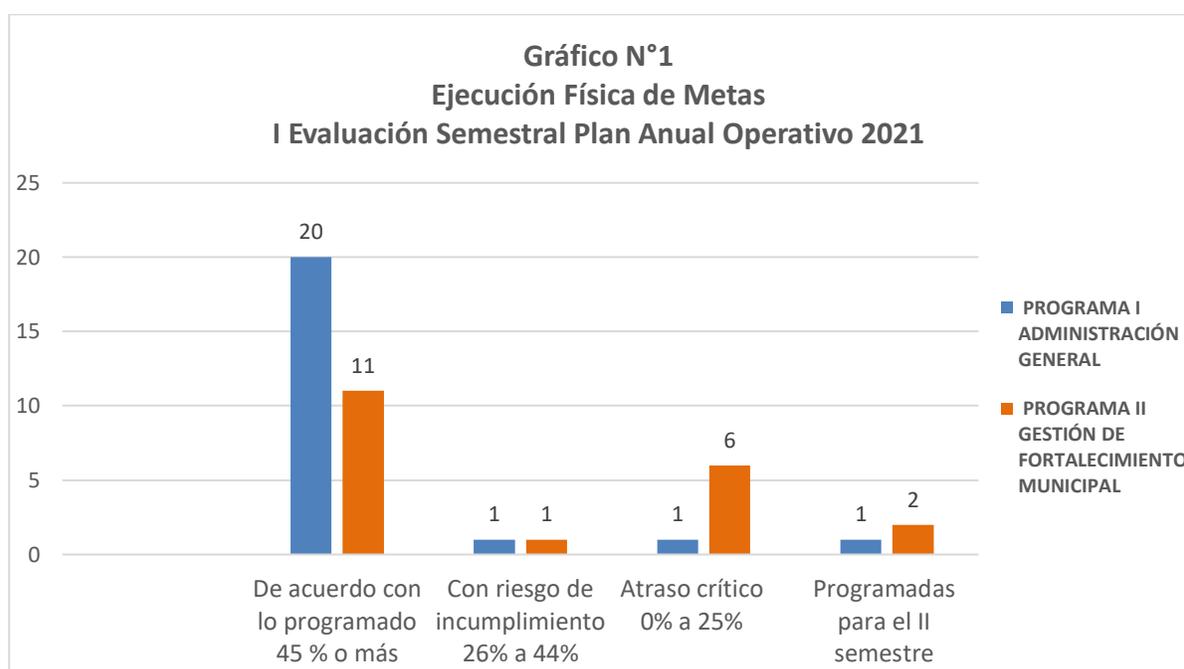
Existen metas que están en condición pendientes o de baja ejecución y otras 2 que no alcanzaron lo programado, ambas cifras en conjunto representan un 20.93% al I semestre de 2021, evaluación que en



el mismo período 2020 fue de 31.58%, lo cual nos refleja un significativa mejora en la ejecución de metas.

Según el análisis de estas cifras es importante centrar la atención y los esfuerzos institucionales en estas 15 metas, ya que son las que tienen rezagos para la institución y que, de no tomar las previsiones y las correcciones adecuadas, afectará la consecución de los objetivos y la ejecución presupuestaria al cerrar el año 2021 de parte de la institución.

En ese sentido, las unidades y departamentos deben de tomar las previsiones con el fin de poder dar cumplimiento a las metas con rezago, así como a las nuevas metas según cada caso en particular. Basado en las anteriores situaciones, se confeccionó un plan remedial de parte de las unidades y departamentos con metas en esta condición, con el fin de darle el seguimiento para corregir las situaciones que así lo ameriten. Este plan se detallará más adelante en el análisis de cada uno de los programas.



Fuente: Elaboración propia.

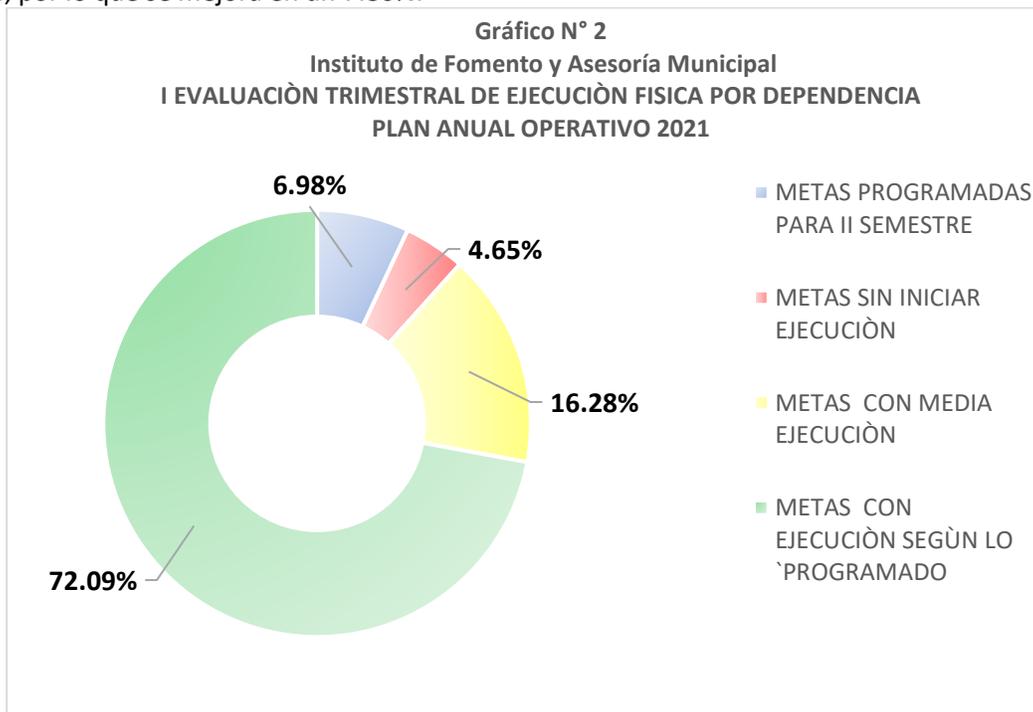
De este análisis se desprende que de las 43 metas con programación para el I semestre, 36 metas que representan un 83,72%, ya se encuentran en ejecución o en cumplimiento, lo cual es importante y mejora sustancialmente en comparación al año 2020, que la cifra era de un 68,42%, es importante, señalar que es el tercer año continuo que se ha logrado mejorar la ejecución de las metas, lo que demuestra un esfuerzo por toda la administración por de ejecutar y programar de forma más eficiente.

Otro resultado general, es que utilizando los datos globales del I semestre la ejecución ha mejorado aproximadamente un 15.30%, en referencia al mismo periodo del año 2020; sin embargo, para próximos ejercicios presupuestarios es importante que se acerque aún más al 100%.

Existen 2 metas que representan un 4.65% de lo programado que no han dado inicio, muy por debajo del 18.60% del año 2020



Como se observa el 72.09 % de las metas están con ejecución igual o superior a lo programado, lo cual en términos porcentuales mejora la situación con respecto al año 2020, en donde la ejecución era del 64.29%, por lo que se mejora en un 7.80%.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No 3
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
I Evaluación Semestral Plan Operativo Institucional 2021
Comparativo de metas periodos 2019-2021

PERIODO	De acuerdo con lo programado 45 % o más	Con riesgo de incumplimiento 26% a 44%	Atraso crítico 0 % a 25%
AÑO 2019	64,29%	14,29%	21,43%
AÑO 2020	68,42%	5,26%	26,32%
AÑO 2021	72.09%	6.98%	16.28%
DIFERENCIA	3.67%	1,72%	-10,04%

Fuente: Elaboración propia

Las 7 metas con baja ejecución (16.28%), se deben de revisar ya que una quinta parte de las metas no alcanzan los niveles de aceptables de ejecución, este año es claro que el tema de pandemia ha afectado pero, se debe revisar la programación, ya que es un fenómeno que se ha repetido en los últimos tres años de estudio.



EJECUCIÓN FINANCIERA DE LAS METAS:

Con referencia a la Ejecución financiera, este tema tuvo una leve disminución al mismo periodo del año 2020; que pasó de un 29.80% (2020) a 27.19% (2021) , 2.61% de variación.

El monto ejecutado a la fecha es de 5.214.15 millones de colones.

Cuadro No 4
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
I Evaluación Semestral Plan Operativo Institucional 2021
Comparativo de ejecución presupuestaria periodos 2019-2021

PERIODO	PRESUPUESTO DISPONIBLE	EJECUCIÓN AL I SEMESTRE	PORCENTAJE
2021	¢19.174.000.185.13	¢ 5.214.151.593.39	27.19 %
2020	¢25,087,438,872.51	¢7,476,690,920.36	29.80%
2019	¢23,788,229,999.99	¢3,982,739,765.47	16.74%
Promedio de ejecución al I semestre			24.57%

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que el programa I de Administración General es el que tiene mayor ejecución con un 46.30% y el programa II de Gestión y Fortalecimiento Municipal tiene un 16.09% respecto a lo presupuestado, correspondientemente en cada programa.

Cuadro N°5
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
I Evaluación Semestral Plan Operativo Institucional 2021
Ejecución Financiera Institucional con corte al 30/06/2021

PROGRAMA PRESUPUESTARIO	Cantidad de metas	MONTO PRESUPUESTARIO DISPONIBLE	PARTICIPACIÓN RELATIVA (%)	EJECUCIÓN I SEMESTRE
PROGRAMA I ADMINISTRACIÓN GENERAL	24	¢7,048,139,262.13	36.76%	¢3,262,981,440.72
PROGRAMA II GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL	19	¢12,125,860,923.00	63.24%	¢ 1,951,170,152.67
TOTALES	43	¢19,174,000,185.13	100%	¢ 5,214,151,593.39
EJECUCIÓN INSTITUCIONAL				27.19%

Fuente: Elaboración propia.



VI. RESULTADOS PROGRAMA I

El Programa está conformado por la Junta Directiva como el nivel político quien tiene en nivel asesor a la Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Planificación Institucional, Unidad de Asesoría Jurídica y Unidad de Contraloría de Servicios; la Dirección Ejecutiva como nivel ejecutivo-directivo con los departamentos de apoyo: Departamento de Administración Hacendaria, que contempla las Unidades Financiera y Administración Tributaria y el Departamento Administrativo, que contempla las Unidades de Talento Humano, Servicios Generales, Adquisiciones y Contrataciones y Archivo Central.

Este programa es el encargado de dar soporte a toda la institución en las áreas de apoyo tanto al músculo político administrativo como a las unidades que brindan servicios sustantivos.

Para este año 2021 este programa cuenta con 23 metas que tienen todas programación para el I semestre y solo 1 meta para el II Semestre de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones programa 1.10. Adquisición De Bienes; su distribución se detalla en el siguiente cuadro:

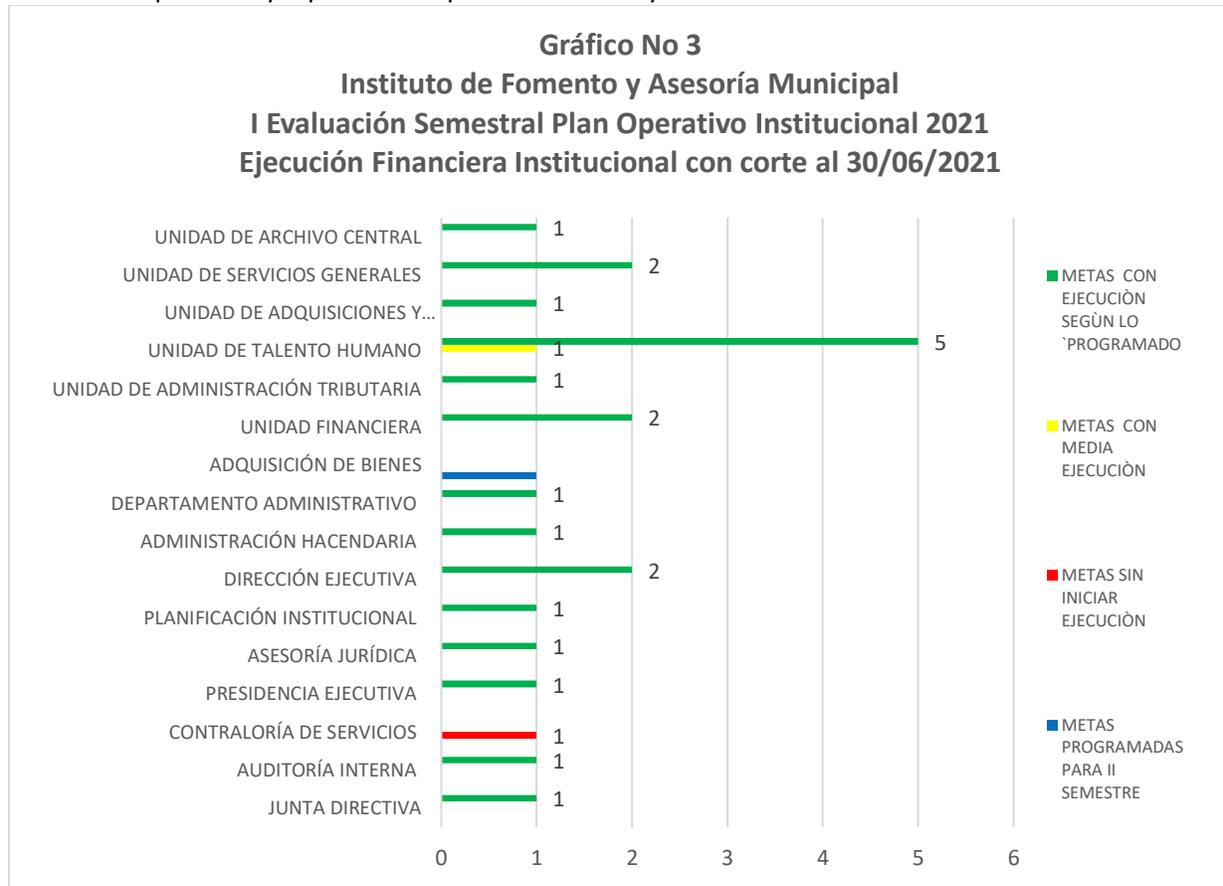
Cuadro N°6
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM
I Evaluación Semestral Plan Operativo Institucional 2021
Estado de Avance Metas Programa I con programación para el I Semestre

CODIGO	DEPENDENCIAS	METAS	METAS SIN INICIAR EJECUCIÓN	METAS CON MEDIA EJECUCIÓN	METAS CON EJECUCIÓN SEGÚN LO PROGRAMADO
1.01.	JUNTA DIRECTIVA	1			1
1.02	AUDITORÍA INTERNA	1			1
1.03.	CONTRALORÍA DE SERVICIOS	1	1		1
1.04.	PRESIDENCIA EJECUTIVA	1			
1.05	ASESORÍA JURÍDICA	1			1
1.06.	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	1			1
1.07.	DIRECCIÓN EJECUTIVA	2			2
1.08.	ADMINISTRACIÓN HACENDARIA	1			1
1.09.	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	1			1
1.10.	ADQUISICIÓN DE BIENES	1			1
1.11	UNIDAD FINANCIERA	2			2
1.12	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	1			1
1.13	UNIDAD DE TALENTO HUMANO	6		1	5
1.14	UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	1			1
1.15	UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES	2			2
1.16	UNIDAD DE ARCHIVO CENTRAL	1			1
	TOTAL	24	1		22

Fuente: Elaboración propia.



Como se puede concluir del cuadro anterior existen áreas como la Junta Directiva, Auditoría Interna, Presidencia Ejecutiva, Asesoría Jurídica, Planificación Institucional, Dirección ejecutiva, Administración Hacendaria; Servicios Generales, Archivo, Adquisiciones y Contrataciones, los Departamentos Hacendario y Administrativo, que al 30 de junio llevan una ejecución de acuerdo con su programación, lo cual es importante ya que son las que muestran mayor avance.



Fuente: Elaboración propia.

Del total de metas institucional, existe un grupo de 40 que son las que tienen programación para este I semestre, de éstas el 93.02%, ya están en proceso o se encuentran de acuerdo con la programación, lo cual es un avance muy significativo si se compara con la misma situación del año anterior, ya que a la fecha el 77.78% tenía algún avance de ejecución; el esfuerzo es importante se debe tratar de estar todavía más apegado a la programación con el fin de cumplir los objetivos institucionales.



METAS EN PROCESO Y PENDIENTES DE INICIAR:

En estos apartados como se debe indicar que se confeccionó un Plan de Contingencia, es donde se agrupan las metas pendientes de iniciar y metas con media ejecución . En total suman 2 metas. (se incluye en los anexos)

Las únicas dos dependencias con retraso son la Contraloría de Servicios (1 meta) y Talento Humano (1 meta, que en ambos casos han tenido dificultades de personal, ya que no se han llenado todas las plazas vacantes y ha afectado directamente con la ejecución de metas). En el caso de la Contraloría de Servicios, no existe titular lo que agrava las funciones de esta dependencia.

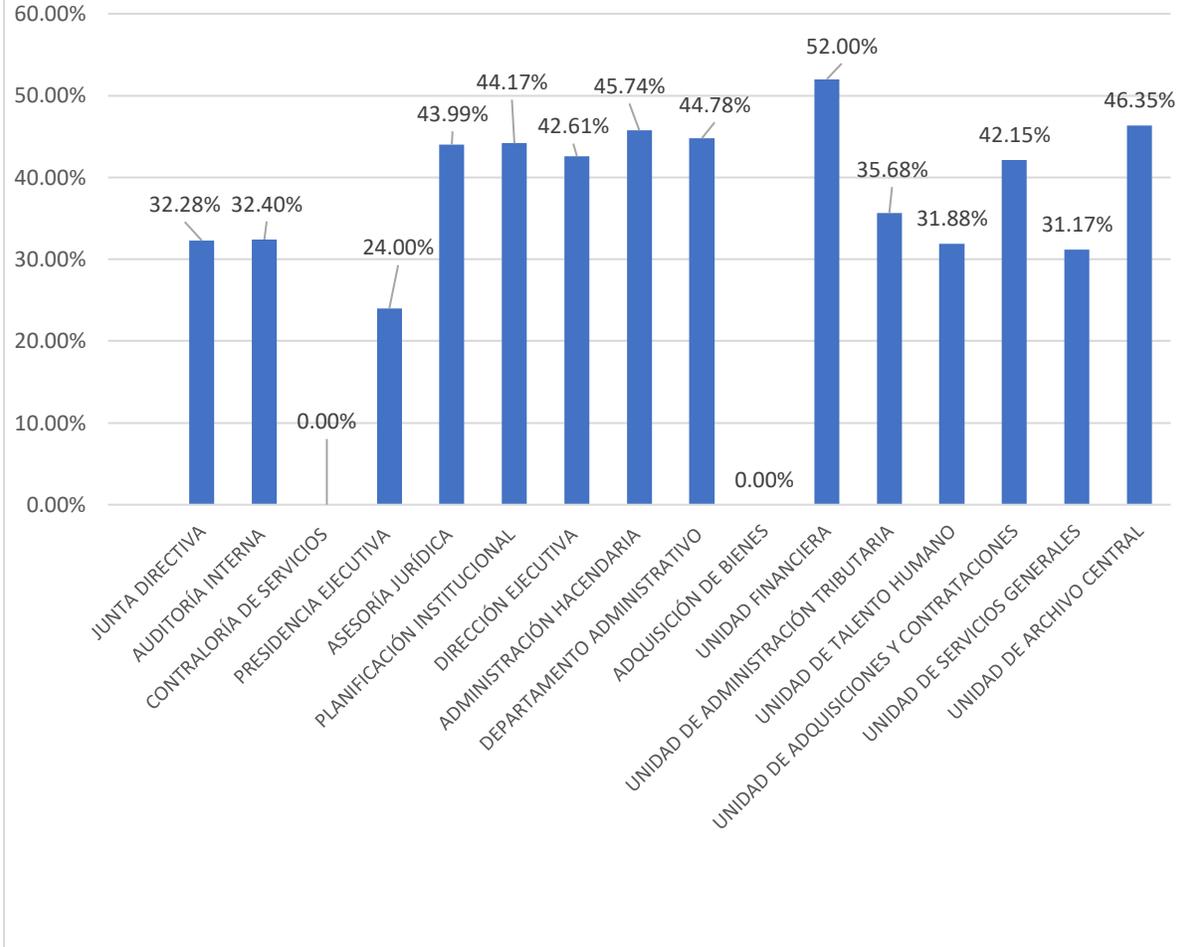
EJECUCIÓN FINANCIERA DE LAS METAS:

Como se detallaba en el análisis general; la ejecución financiera para el año 2020 mejoró de forma considerable, lo cual es muy importante si se toma en cuenta que, desde el mes de marzo, la mayoría de las dependencias se encuentra realizando teletrabajo, lo que ha bajado gastos administrativos y de servicios generales.

Puntualmente el programa I, cuenta con una ejecución financiera de 46.30%, superando el 35.52 % al I Semestre de 2020, es decir un 10.78% mayor ejecución con referencia al año 2021.



GRÁFICO N°4
EJECUCIÓN FINANCIERA PROGRAMA I (I SEMESTRE)
I EVALUACIÓN PLAN ANUAL OPERATIVO



Fuente: Elaboración propia.

La mejor ejecución financiera la tiene la Unidad Financiera 52%, seguido por Archivo Central 46.35% y la Unidad de administración tributaria un 45.74%. En contraposición, las dependencias con menor ejecución son Contraloría de Servicios (0%) y Presidencia Ejecutiva (24 %)

Otro aspecto, para considerar es que las modificaciones al presupuesto en este programa alcanzan, 1237 millones de colones

A continuación, se presenta un cuadro y un gráfico con los datos generales de ejecución financiera del programa I.



Cuadro 7
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
(I Evaluación Semestral del Plan Anual Operativo 2021
Ejecución Financiera por Unidades y Departamentos Programa I

CÓDIGO	PROGRAMA Y UNIDAD PRESUPUESTARIA	PARTICIPACIÓN RELATIVA (%)	EJECUCIÓN I SEMESTRE	% EJECUCIÓN
PROGRAMA I ADMINISTRACIÓN GENERAL				
1.01.	JUNTA DIRECTIVA	0.83%	₪ 18,992,519.84	32.28%
1.02	AUDITORÍA INTERNA	1.94%	₪ 44,317,738.68	32.40%
1.03.	CONTRALORÍA DE SERVICIOS	0.41%	₪ -	0.00%
1.04.	PRESIDENCIA EJECUTIVA	3.83%	₪ 64,826,317.70	24.00%
1.05	ASESORÍA JURÍDICA	2.27%	₪ 70,340,036.24	43.99%
1.06.	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	1.49%	₪ 46,443,622.42	44.17%
1.07.	DIRECCIÓN EJECUTIVA	1.57%	₪ 47,108,448.34	42.61%
1.08.	ADMINISTRACIÓN HACENDARIA	0.75%	₪ 24,193,042.26	45.74%
1.09.	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	0.63%	₪ 19,977,580.41	44.78%
1.10.	ADQUISICIÓN DE BIENES	0.21%	₪ -	0.00%
1.11	UNIDAD FINANCIERA	68.98%	₪ 2,528,498,831.76	52.00%
1.12	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2.05%	₪ 51,609,993.30	35.68%
1.13	UNIDAD DE TALENTO HUMANO	4.90%	₪ 110,078,655.99	31.88%
1.14	UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	1.30%	₪ 38,659,977.40	42.15%
1.15	UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES	8.46%	₪ 185,776,958.63	31.17%
1.16	UNIDAD DE ARCHIVO CENTRAL	0.37%	₪ 12,157,717.75	46.35%
TOTAL RESUMEN PROGRAMA I		100%	₪3,262,981,440.72	17.88%
			EJECUCIÓN REAL	46.30%

Fuente: Elaboración propia.



VII. RESULTADOS DEL PROGRAMA II

Este programa está conformado por los Servicios Sustantivos del IFAM a través del Departamento de Gestión de Fortalecimiento Municipal, que contempla las Unidades de: Gestión de Servicios Técnicos y Financiamiento; Innovación y Desarrollo, Capacitación y Formación.

Además, la Unidad de Tecnologías de Información, ya que brinda servicios al Sector Municipal en varias áreas.

Este programa tiene un total de 19 metas programadas para todo el año, 17 metas tienen programación para este I semestre del año 2020 y 2 arrancarán en el II semestre, a continuación, un cuadro con el detalle y el avance al 30 de junio de 2021.

Cuadro N°8
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM
I Evaluación Semestral Plan Operativo Institucional 2021
Estado de Avance Metas Programa II

DEPENDENCIAS	METAS	METAS PROGRAMADAS PARA II SEMESTRE	METAS SIN INICIAR EJECUCIÓN	METAS CON MEDIA EJECUCIÓN	METAS CON EJECUCIÓN SEGÚN LO PROGRAMADO
DEPARTAMENTO GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	1				1
INNOVACIÓN Y DESARROLLO	7	1	1	3	2
GESTIÓN SERVICIOS TÉCNICOS Y FINANCIAMIENTO	3			1	2
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	3				3
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	5	1			4
TOTAL	19	2	1	5	11

Fuente: Elaboración propia.

A la fecha, se encuentran vacantes al menos 8 plazas en todo el Programa II, mayoritariamente en el Departamento de Gestión y Fortalecimientos Municipal.

Estas situaciones han generado retrasos en la ejecución de metas claves en este sector sobre todo en la Unidad de Innovación y Desarrollo, así como la de capacitación y formación, se tiene programado que para el tercer trimestre ya se cuente con los titulares nombrados de las plazas señaladas.

Bajo estas circunstancias, este programa tiene metas con ejecución y desarrollo según lo programado en un 57.89% (11 metas), por lo que se espera que, con el llenado de esas plazas vacantes, mejore sustancialmente el cumplimiento del plan anual operativo de este programa, que es el más significativo para la institución tanto presupuestariamente como en los servicios sustantivos.



METAS EN PROCESO O PENDIENTES DE INICIO:

En esta condición, este programa presenta cinco (5) metas a saber: una (1) pendiente y cuatro (4) en proceso, que representa un 26,31% del total de metas de este programa con ejecución programada para el I semestre; siendo la innovación y Desarrollo (4 metas) y la unidad de Servicios técnicos y Financiamiento (1) que tienen metas pendientes de iniciar o atraso crítico.

Es importante señalar, que las unidades con metas en estas dos condiciones deben de poner atención con el fin de poder nivelar la ejecución a lo programado en el II semestre del año. A continuación, se detalla un plan de contingencia del Programa II, en donde se señala las acciones correctivas con las metas que lograron al 30 de junio ejecución por debajo de lo programado

En los anexos se encuentra la matriz MAPP 2021 donde se encuentra un análisis por dependencia con el fin de identificar más puntualmente el avance por dependencia y meta, así como rango de cumplimiento.



EVALUACIÓN FINANCIERA PROGRAMA II:

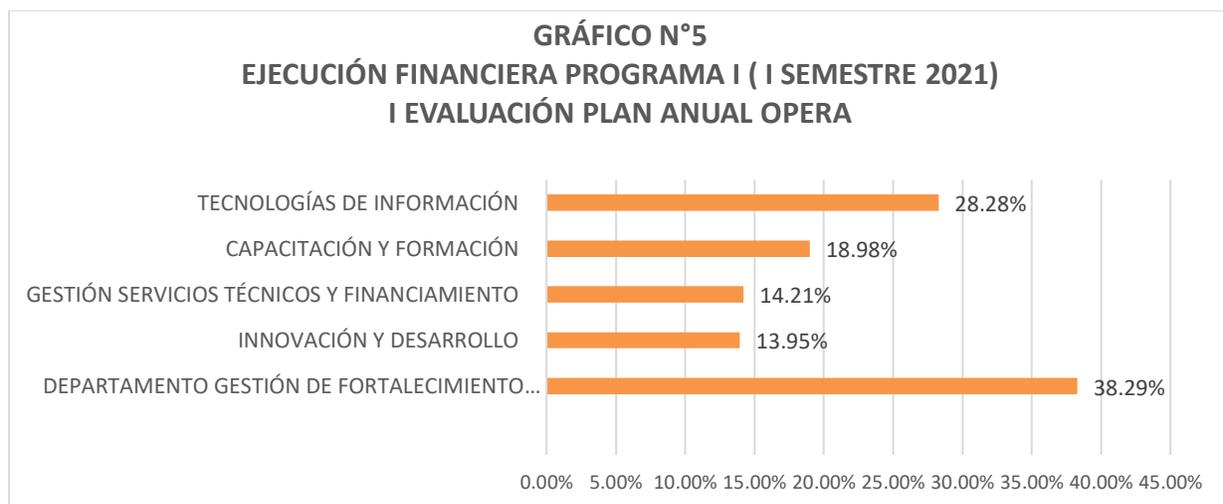
Referente al análisis económico del programa II se debe poner especial atención en dos Unidades, la que tiene menor ejecución es la Innovación y Desarrollo con un 13.95 % y Unidad de Servicios Técnicos y Financiamiento con un 14.21%, lo cual es demasiado bajo, ya que obliga ejecutar casi un 85% aproximadamente, de los recursos disponibles en el II semestre, estas actividades son de las más importantes de la institución, por lo que se debe hacer un esfuerzo con el fin de cumplir con este propósito institucional.

Cuadro 10
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
(I Evaluación Semestral del Plan Anual Operativo 2020)
Ejecución Financiera por Unidades y departamentos Programa II

CÓDIGO	PROGRAMA Y UNIDAD PRESUPUESTARIA	PARTICIPACIÓN RELATIVA (%)	EJECUCIÓN I SEMESTRE	%
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL				
2.01	DEPARTAMENTO GESTIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	1.39%	¢64,756,147.71	38.29%
2.02	INNOVACIÓN Y DESARROLLO	1.94%	¢32,768,199.68	13.95%
2.03	GESTIÓN SERVICIOS TÉCNICOS Y FINANCIAMIENTO	83.49%	¢1,438,360,261.79	14.21%
2.04	CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	3.25%	¢74,783,097.74	18.98%
2.05	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	9.93%	¢340,502,445.75	28.28%
RESUMEN PROGRAMA II		100%	¢ 1,951,170,152.67	16.09%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, es importante señalar el esfuerzo de la Unidad de Tecnologías de la Información que ha mejorado su desempeño presupuestario logrando un 28.28% de su presupuesto, y para ese mismo período en el año 2019, había alcanzado un 14.25%



Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto para considerar es que se ha modificado el presupuesto ordinario en 1.109,55 millones de colones con el fin de dar cumplimiento a los compromisos con el sector municipal.

Finalmente, se debe analizar los recursos que definitivamente no serán utilizados con el fin de liberarlos y que la administración pueda disponer de ellos.





ANEXOS



**PLAN DE MEJORA Y CONTINGENCIA
MAPP PROGRAMA I PRIMER SEMESTRE 2021.
PARA VISUALIZAR DAR CTRL + CLIC AL VINCULO**

[Plan de mejora 2021 I SEMESTRE.xlsx](#)



**MAPP I PRIMER SEMESTRE 2021 PROGRAMA I Y II.
PARA VISUALIZAR DAR CTRL + CLIC AL VINCULO**

[MATRIZ DE ARTICULACION PLAN PRESUPUESTO IFAM I SEMESTRE 2021final.xlsx](#)



**MAPP I PRIMER SEMESTRE 2021 PROGRAMA II GPRs.
PARA VISUALIZAR DAR CTRL + CLIC AL VINCULO**

[MATRIZ DE ARTICULACION PLAN PRESUPUESTO IFAM I SEMESTRE 2021 STAP.xlsx](#)