



Ministerio de
**Agricultura y
Ganadería**
DE COSTA RICA

No. UPI-MAG-INF-PEI-001-2022

15 de marzo de 2022

INFORME DE SEGUIMIENTO

Resultados 2021 del Plan de Intervenciones
Estratégicas 2019- 2022 del MAG

Unidad de Planificación Institucional

Elaborado por : Licda. Paula Villegas
Analista UPI

Revisado y aprobado por : Licdo. Adrián Gómez
Jefe UPI

Marzo, 2022

Tabla de Contenido

1.	Introducción	2
2.	Resumen Ejecutivo	3
3.	Intervenciones estratégicas de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA)	4
3.1	Intervención estratégica: Producción Sostenible	4
3.2	Intervención estratégica: Producción Orgánica	5
3.3	Intervención estratégica: Programa de Gestión, Prevención del Riesgo y cambio climático	6
3.4	Intervención estratégica: Estrategia de fortalecimiento empresarial y organizacional agropecuario y rural para el fomento de valor agregado y el acceso a la comercialización sostenible y competitiva	7
4.	Intervenciones Estratégicas de Instancias Asesoras y Dirección Administrativa y Financiera	8
4.1	Dirección Administrativa y Financiera (DAF)	8
4.2	Unidad de Planificación Institucional (UPI)	10
4.3	Contraloría de Servicios	13
4.4	Asesoría Jurídica	13
4.5	Unidad de Auditoría Institucional	15
4.6	Unidad de Cómputo	16
4.7	Unidad de Asuntos Internacionales	17
5.	Conclusiones	19
6.	Recomendaciones	20

1. Introducción

El Plan de Intervenciones Estratégicas (PIE) 2019-2022 del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es un instrumento de programación a mediano plazo, que incluye acciones estratégicas, metas e indicadores para el cumplimiento de objetivos relacionados con la gestión sustantiva del Ministerio, como también de las instancias asesoras y de la Dirección Administrativa y Financiera (DAF).

Para la medición de la ejecución de resultados del Plan, se realiza el presente Informe de Seguimiento, el cual pretende visibilizar el grado de avance del mismo durante el año 2021, y de esa forma determinar el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas.

Como parte de este seguimiento, es importante mencionar que la Estrategia de Seguimiento y Evaluación (ESE) considera utilizar el Plan Operativo Institucional (POI) anual del ministerio, como instrumento de base, ya que este integra la gestión operativa de la institución, además, el POI se integra y alinea dentro del proceso de rendición de cuentas para el cumplimiento de indicadores y metas, de acuerdo a la metodología estipulada por el Mideplan, el Ministerio de Hacienda y, eventualmente, de otros entes fiscalizadores como la Casa Presidencial, la Contraloría General de la República, Asamblea Legislativa.

La utilización del POI como instrumento base para el seguimiento del Plan Estratégico implica realizar una revisión y análisis de los Planes Operativos de las diferentes unidades, direcciones y departamentos del ministerio.

De esa forma, el seguimiento realizado en el presente documento abarca el año 2021, y se enfoca en las intervenciones estratégicas de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA), entre ellas producción sostenible, producción orgánica, gestión, prevención del riesgo y cambio climático, y fortalecimiento empresarial y organizacional agropecuario y rural para el fomento de valor agregado y el acceso a la comercialización sostenible y competitiva; así como las intervenciones estratégicas de instancias asesoras y de la Dirección Administrativa y Financiera del Ministerio.

2. Resumen Ejecutivo

La Unidad de Planificación Institucional (UPI) programó para el año 2022, como parte de su plan de trabajo, la elaboración de un informe sobre el avance en el cumplimiento del Plan de Intervenciones Estratégicas (PIE) 2019-2021, correspondiente al cumplimiento de las metas establecidas para el año 2021. Como producto de este seguimiento se obtuvo el Informe No. UPI-MAG-INF-PEI-001-2022, el cual muestra el grado de ejecución y resultados del Plan al periodo seleccionado.

El seguimiento realizado al PIE para el año 2021 mostró información relacionada al trabajo que realiza el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) desde la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA), es decir, la parte más operativa y técnica, así como también de la parte administrativa del mismo.

Por un lado, las 9 intervenciones estratégicas de la DNEA lograron una ejecución del 100% de sus metas, inclusive, la mayoría de ellas, sobrepasaron lo estimado, lo que demuestra un gran desempeño institucional en el trabajo que realiza la Dirección desde la asistencia y asesoría técnica que brinda a las y los productores del sector agropecuario del país, así como al fortalecimiento de sus capacidades.

En relación con el análisis realizado a las intervenciones estratégicas de las instancias asesoras y la Dirección Administrativa Financiera (DAF), expuso una serie de incumplimientos en lo relacionado a las metas establecidas. De un total de 29 metas, 17 fueron cumplidas en un 100%, mientras que 10 metas alcanzaron un cumplimiento parcial, y 2 metas no tuvieron ningún porcentaje de cumplimiento, es decir, 0% de cumplimiento.

Cuadro 1. Cumplimiento de metas DAF, año 2021

Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de metas
100%	17
Parcial (no fueron cumplidas al 100%)	10
0%	2
Total:	29

Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada.

Como lo muestra el cuadro, desde la parte administrativa se muestra un incumplimiento significativo de las metas establecidas en el Plan de Intervenciones Estratégicas para el año 2021. Como parte de las recomendaciones generales derivadas del Informe, se plantea que se solicite a la Dirección Administrativa y Financiera y las Instancias Asesoras, la incorporación al Plan Operativo Institucional, de todas las metas establecidas en el Plan de Intervenciones Estratégicas 2019-2022, para que de esa forma estos instrumentos de planificación sean trabajados de manera unificada.

3. Intervenciones estratégicas de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA)

3.1 Intervención estratégica: Producción Sostenible

El Departamento de Producción Agroambiental estableció como objetivo para esta intervención incrementar las personas productoras de sistemas productivos y organizaciones que aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y con el acceso a certificaciones que garanticen su calidad, para el fomento de la producción sostenible adaptada al cambio climático.

Así, para el año 2021, de acuerdo a los objetivos planteados, se determina que se lograron alcanzar las metas, e incluso, superarlas de sobremanera, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Intervención estratégica Producción Sostenible, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje de cumplimiento
Brindar servicios de asistencia técnica, capacitación e información en sistemas productivos para la promoción y fomento de la producción sostenible.	Número de personas productoras en sistemas productivos usando tecnologías de producción sostenible.	2021: 2.255	5.106	226%
Asesorar y dar seguimiento a sistemas productivos y/u organizaciones con galardones, distinciones o sellos de producción sostenible.	Número de sistemas productivos con emprendimientos agroproductivos que tienen distinción, galardones o sellos de producción sostenible.	2021: 187	561	300%
Mejorar la sostenibilidad ambiental de personas productoras de los sistemas productivos y/u organizaciones, mediante la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas en procesos productivos y de comercialización diferenciados.	Número de personas productoras y/u organizaciones comercializando con sellos ambientales y de calidad en mercados diferenciados.	2021: 48	248	516%

Fuente: Elaboración propia con base en Plan de Intervenciones Estratégicas 2019- 2022 y Plan Operativo Institucional 2021, Departamento de Producción Agroambiental.

Para el año, se trabajó con 5.106 sistemas que utilizaron métodos y técnicas de producción, en los mismos se realizaron buenas prácticas agrícolas, manejo y conservación de suelos, manejo del recurso hídrico, usos de bioinsumos, manejo fitosanitario, y gestión administrativa de agencias de extensión agropecuaria, paralelamente se brindó asesoría técnica para la diversificación agropecuaria en: aguacate, cítricos, culantro coyote, cacao, raíces y tubérculos, hortalizas, especies menores entre otros, con información para el establecimiento de nuevas plantaciones de pitahaya, maní, lechuga, además de la asesoría en la diversificación de bancos forrajeros con especies como botón de oro, caña forrajera, maíz forrajero, cratylia argétea, cuba 22, y morera. Así mismo, Se colaboró con productores de plátano que han sido asesorados en promoción de técnicas de producción sostenible, manejo de recurso hídrico y suelo.

En cuanto a los sistemas productivos con emprendimientos agroproductivos que tienen distinción, galardones o sellos de producción sostenible, se incluyeron 561 fincas en el Programa Bandera Azul Ecológica, las mismas reciben asesoría en el establecimiento de acciones para la prevención y adaptación a efectos del cambio climático, mediante la generación de planes de acción e identificación de riesgos a sistemas productivos en temas como: manejo de productos fitosanitarios, implementación de bancos forrajeros, diversificación de cultivos, elaboración de bio insumos, producción bajo ambientes protegido, transferencia de tecnologías.

En relación con las organizaciones productoras que se encuentran comercializando con sellos ambientales y de calidad, para el 2021 el MAG laboró con 248, a las cuales se les brindó apoyo y seguimiento en temas de capacitaciones técnicas con diversos contenidos, para diferenciar la atención que se brinda.

3.2 Intervención estratégica: Producción Orgánica

Uno de los principales compromisos asumidos por el MAG en el Plan Nacional de Desarrollo 2019- 2022, cuya gestión se enmarca en lo estipulado en la Ley 8591 de Desarrollo, Promoción y Fomento de la actividad Agropecuaria Orgánica, es la atención a modelos de producción orgánica, como un esfuerzo que tiende a una producción amigable con el ambiente y a la producción de alimentos sanos e inocuos para la población.

Cuadro 3. Intervención estratégica Producción Orgánica, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Brindar asesoría técnica, capacitación, acompañamiento a proyectos y emprendimientos productivos a personas productora orgánicas y GPO, con el fin de promover y mantener la producción orgánica.	Número de sistemas de producción con actividad agropecuaria, bajo el modelo de producción orgánica	2021: 90	248	275%
Desarrollar prácticas, proyectos y emprendimientos de producción orgánica con productores en transición y certificadas y en fincas modelos bajo este sistema productivo.				
Desarrollar modelos de producción orgánica en fincas ganaderas y agrícolas.	Número de fincas ganaderas aplicando el modelo NAMA.	2021: 500	1052	210%
	Reducción de emisiones de CO2 equivalente t/año aplicando el modelo NAMA Ganadería. incluido en el PNDIP	2021: 11.003	81.964	744%

Fuente: Elaboración propia con base en Plan de Intervenciones Estratégicas 2019-2022 y Plan Operativo Institucional 2021, Departamento de Producción Orgánica.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería durante el año logró apoyar 248 sistemas productivos orgánicos, que representa 275% de cumplimiento de la meta anual. Las razones que incidieron en el sobrecumplimiento son las siguientes: Se da un proceso de capacitación en todo el país a los extensionistas del MAG y a Grupos de Productores Orgánicos en lo que respecta la normativa que rige la producción orgánica, así como capacitación en información sobre nuevos procedimientos para acceder a los incentivos a la producción orgánica, por otra parte, la institución orientó recurso humano para que se desarrollara y promocionara la producción orgánica y de esa forma, la misma se constituya en una actividad relevante en la producción nacional. Asimismo, se informa de la realización de diagnósticos y planes de finca orgánicos, adicionalmente se destaca que la institución continua un proceso de capacitación, información e inducción en tecnologías de producción orgánica, donde han participado productores y se han desarrollado temas como introducción a la agricultura orgánica. Paralelamente se capacitaron productores, en inocuidad de alimentos y manejo de plagas y enfermedades y diferentes normas de exportación aplicables por mercados internacionales.

En relación con el modelo NAMA Ganadería, durante el año 2021 se logró la meta de 1.052 fincas que aplican dicha estrategia, lo que representa el 210% de cumplimiento de la meta. Las razones que incidieron en el sobrecumplimiento de la meta obedecen a que los finqueros, que adoptan la estrategia Nama, demostraron que incrementó su rentabilidad en un 15% en carne, las de doble propósito en un 11% y las de leche en un 12%, aspectos esenciales para la incorporación de nuevas fincas a laborar con el modelo citado. Por otra parte, se logra capacitar al personal de extensión agropecuaria, en metodologías de Escuelas de Campo (ECA), formulación de dietas, y medidas NAMA, para implementar de mejor manera las acciones en 2021 y de esa forma incrementar la cantidad de fincas implementando medidas de adaptación y eco competitividad, finalmente, se destaca el seguimiento técnico que se realizó en todas las regiones del MAG.

Siguiendo con el modelo NAMA, se ha logrado una reducción de emisiones de CO₂, se han tomado muestras de densidad aparente y contenido de carbono en suelo para la determinación de las emisiones y remociones de carbono a 2 fincas ganaderas, así como, realizar la medición de árboles en 1.000 m² para determinación del CO₂ fijado. Las estimaciones del potencial de mitigación de la emisiones a través de la implementación de técnicas NAMA, es decir, de la reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y las capturas de carbono, correspondientes a pastoreo racional, cercas vivas, capturas de carbono por cobertura boscosa y árboles dispersos en finca, así como por incorporación de materia orgánica en los suelos requiere de un proceso y tiempo para que se reflejen los resultados de las prácticas. Los resultados obtenidos durante el 2021 empiezan a mostrar signos alentadores sobre todo en el balance de las Emisiones Reducidas Netas en las Regiones de Desarrollo.

3.3 Intervención estratégica: Programa de Gestión, Prevención del Riesgo y cambio climático

El Ministerio de Agricultura y Ganadería se encuentra comprometido con las metas del país en relación con las medidas de mitigación y las acciones encaminadas a reducir y limitar las emisiones de gases de

efecto invernadero, así como las medidas de adaptación, las cuales buscan reducir la vulnerabilidad ante los efectos derivados del cambio climático.

Como lo muestra el cuadro, la metas establecida para el año 2021 alcanzó un porcentaje de cumplimiento del 193%.

Cuadro 4. Intervención estratégica, Gestión, prevención del riesgo y cambio climático, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Elaborar y ejecutar plan de acción para la prevención, adaptación, gestión del riesgo y cambio climático ante desastres naturales según declaratoria de emergencia	No de personas productoras de sistemas productivos y/u organizaciones con prácticas de prevención, mitigación y adaptación al cambio climático	2021: 2.275	4.395	193%

Fuente: Elaboración propia con base en Plan Intervenciones Estratégicas 2019- 2022 y Plan Operativo Institucional 2021.

En el año 2021 se logró atender 4.395 sistemas productivos con apoyo en actividades y proyectos tendientes a la prevención y mitigación al cambio climático, los cuales se continúan apoyando mediante la aplicación de recursos a los impactos ocasionados por desastres naturales, ubicados en declaratorias de emergencia que inciden directamente en la agricultura, tarea sustantiva asumida por el MAG por medio de sus Agencias de Extensión Agropecuaria, ubicadas en las zonas de afectación directa de fenómenos climatológicos adversos.

3.4 Intervención estratégica: Estrategia de fortalecimiento empresarial y organizacional agropecuario y rural para el fomento de valor agregado y el acceso a la comercialización sostenible y competitiva

La Estrategia de fortalecimiento empresarial y organizacional agropecuario y rural para el fomento de valor agregado y el acceso a la comercialización sostenible y competitiva, involucra la elaboración de diagnósticos y planes de trabajo con organizaciones para de esa manera consolidar el fortalecimiento empresarial de las mismas, mediante el desarrollo de emprendimientos agroproductivos de valor agregado, según lo detalla el siguiente cuadro, en donde se menciona el número de organizaciones implementando dichos planes estratégicos.

Cuadro 5. Intervención estratégica, fortalecimiento empresarial y organizacional, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Elaborar diagnósticos y planes de trabajo con organizaciones de productores para su fortalecimiento empresarial y organizacional.	Número de organizaciones implementando un plan estratégico y/o proyecto agroproductivo de valor agregado para su fortalecimiento empresarial.	2021: 72	193	268%

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Consolidar el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de productores, mediante el desarrollo de emprendimientos agroproductivos de valor agregado.	No. de organizaciones que ofrecen emprendimientos de valor agregado a sus productos y/o servicios y que se insertan en nuevos mercados.	2021: 81	107	132%

Fuente: Elaboración propia con base en Plan Intervenciones Estratégicas 2019- 2022 y Plan Operativo Institucional 2021.

En el 2021 se acompañó a 193 organizaciones, se les brindó seguimiento y se logró realizar el diagnóstico a organizaciones como el Grupo de Mujeres del Tempisque, así como a otras cuatro organizaciones que no estaban incluidas en el POI Regional dentro de la meta anual de la Región Chorotega, como lo son: Asociación de mujeres Microempresarias de Nueva Guatemala, Asociación de mujeres para la conservación del Golfo de Nicoya, Asociación de productores de San Vicente, Asociación Ganadera La Garita, Asociación de Mujeres de Puerto Thiel, Asociación de Agricultores de la Tierra de Corralillos de Carrillo.

4. Intervenciones Estratégicas de Instancias Asesoras y Dirección Administrativa y Financiera

Dentro de las Instancias Asesoras y Dirección Administrativa y Financiera del Ministerio de Agricultura y Ganadería se encuentran la Unidad de Planificación Institucional, Contraloría de Servicios, Asesoría Jurídica, Unidad de Asuntos Internacionales, Unidad de Auditoría Interna y Unidad de Cómputo, cada una con objetivos y metas específicas.

4.1 Dirección Administrativa y Financiera (DAF)

Como parte de la Dirección Administrativa Financiera se encuentran los Departamentos de Recursos Humanos, Proveeduría y Servicios de Apoyo. En el siguiente cuadro se muestran los porcentajes de cumplimiento de las metas establecidas para el año 2021.

Cuadro 6. Intervención estratégica, Dirección Administrativa y Financiera, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Actualizar el registro de bienes muebles e inmuebles en el SIBINET mediante el cumplimiento de las acciones definidas en la normativa, con el fin de disponer información actualizada.	Porcentaje de bienes actualizados de la totalidad de bienes en SIBINET 24534	2021: bienes a registrar 5.560 12%	12% de los bienes registrados	100%
Suministrar la información registral del bien y los requisitos para equiparar el registro de SIBINET con el Registro Nacional.	Porcentaje de Bienes (Vehículos) depurados en el Registro Nacional. 1100 vehículos	2021: 75%	75% de vehículos depurados	100%

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
	Porcentaje de Bienes inmuebles depurados en el Registro Nacional 2038 Terrenos	2021: 75%	75% de bienes inmuebles depurados	100%
Posicionar los sistemas de Servicios Públicos y Expediente Personal ante los responsables de su administración y uso con el fin disponer de información oportuna, confiable y consolidada.	Sistema de Expediente personal implementado y en uso.	2021: 1 área más al 100% área con 4 funcionarios	Parcial	67%
	Número de funcionarios (as) utilizando el sistema de Expediente.	2021: 1 área más al 100% área con 4 funcionarios	Parcial	67%
	Sistema de Servicios Públicos implementado y en uso al 100%.	2021: análisis de resultados 75%	Parcial	95%
Desarrollar y aplicar metodologías e instrumentos para el análisis ocupacional y organización del trabajo, orientados a buscar la optimización de los recursos.	Mapeo del proceso de planificación de recursos humanos con enfoque integral e innovador.	2021: estudios de cargas de trabajo implementados	Parcial	70%
	Planes de sustitución de personal.	2021 al 2022: Planes de sustitución de personal elaborados y ejecutados	No	0%
	Manual de procedimientos que integre políticas, procedimientos, instructivos e instrumentos.	2020-2021: Manual de procedimientos elaborado y aprobado	Manual elaborado y aprobado	100%
	Sistemas de información de recursos humanos automatizada.	2021-2022: elaboración proyecto de sistema automatizado RH dentro PETIC 2021- 2022: Implementación del Sistema automatizado	Elaboración del proyecto sistema de automatización e implementación	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información remitida por el Departamento Administrativo Financiero.

Los 3 primeros indicadores del cuadro anterior, responsabilidad del Departamento de Proveeduría, fueron cumplidos al 100%, según lo muestra el cuadro.

En cuanto al Sistema de Expediente personal implementado y en uso, se tuvo un cumplimiento del 66%, según el departamento de Recursos Humanos se habilitaron accesos para dos personas más, una del SFE y una de SENASA quienes ingresan los datos del personal en el sistema. A nivel de MAG se designó el personal responsable por área y se comunicó a la Unidad de Cómputo, para la creación de los accesos correspondientes, sin embargo, no se habilitaron, debido a que el Sistema se encuentra en proceso de actualización conforme a la estructura organizacional oficial en la Institución y ajustes requeridos por GIRH.

El Departamento de Servicio de apoyo, en el indicador Sistema de Servicios Públicos implementado y en uso al 100%, tuvo un cumplimiento del 95%, la Unidad de Cómputo indicó, vía correo electrónico que a finales de marzo del año 2022, se tendrá programado lo estipulado, y se realizarán las pruebas correspondientes.

El mapeo del proceso de planificación de recursos humanos con enfoque integral e innovador se cumplió de forma parcial, específicamente al 70%, el Área de Gestión de la Organización del Trabajo se encuentra elaborando los perfiles de puestos para la creación del Manual de Cargos y posterior a su conclusión se elaborarán los estudios de cargas de trabajo.

4.2 Unidad de Planificación Institucional (UPI)

Los diferentes procesos de la Unidad de Planificación Institucional (Planificación, Control Interno, Proyectos y Gestión de Calidad) tienen una serie de metas para el año 2021, las cuales tuvieron porcentajes de cumplimiento variados, según lo presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 7. Intervención estratégica, Unidad de Planificación Institucional, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Fortalecer el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación en el marco del GPRd.	Número Informes de rendición de cuentas con enfoque de cadena de resultados.	2021: 3	3	100%
	Un sistema de información integral automatizado y estandarizado.	2021: inicio del sistema	Se inició con la coordinación del desarrollo del Sistema de Planificación Institucional.	100%
Reformular la estructura general del Sistema de Gestión MAG (Macro proceso, Procesos y Procedimientos), mediante la implementación de un sistema interactivo y amigable con el usuario.	Plataforma de servicio en web.	2021: ajustes de los Procedimientos, formularios, instructivos y externos e incorporación a la plataforma	Parcial	50%
Construir Indicadores de Gestión de Calidad para monitorear y mejorar los niveles de cumplimiento de las gestiones MAG.	Procedimiento de medición establecido y en operación Sistema de indicadores de calidad establecidos y en aplicación.	2021: implementar indicadores y recopilar información.	Parcial	25%

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Garantizar de una forma razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la aplicación de la Ley de Control interno, que garantice una buena administración del patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.	Sistema integral de control interno automatizado en 4 años.	2021: ejecución del Proyecto.	Parcial	5%
Desarrollar un proceso permanente de capacitación en materia de Control Interno de la población del MAG.	85 % de funcionarios capacitados y empoderados en el SCI en 4 años	2021: no hay.	100%	100%
Desarrollar un proceso de evaluación del Sistema de Control Interno institucional para la mejora continua.	Metodología de evaluación de SCI formulada	2021: ejecución de la propuesta de Metodología	Ejecución de la propuesta de Metodología	100%
Fortalecer el proceso de seguimiento, control y supervisión de los recursos de transferencias, que permita identificar la ejecución de los recursos y el cumplimiento del fin público, de acuerdo con la gestión por resultados.	Expedientes con transferencia técnica de cierre	164 proyectos (2011-2018)	8 proyectos	4.8%
Implementar y dar seguimiento al Sistema de Inversión Pública en temas prioritarios de la gestión institucional, mediante la coordinación con enlaces Mideplan, SEPSA y equipo interno, para la efectiva programación y planificación del presupuesto institucional.	Proyectos de inversión programados, ejecutados y articulados al Presupuesto Institucional	2021: 2 proyectos de inversión elaborados e inscritos en BPIP	3 proyectos registrados en el BPIP	150%

Fuente: Elaboración personal, con base en información proporcionada por cada responsable de los procesos de la UPI (Gestión de Control Interno, Proyectos, Planificación y Calidad).

El proceso de planificación cumplió con sus metas en un 100%. En relación con los informes de rendición de cuentas, se realizaron con un enfoque de cadena de resultados correspondientes al ejercicio económico 2021, los cuales se detallan en la planificación operativa de la UPI ver informe POI-2021 de la UPI. Además, se dio inicio con la coordinación del desarrollo del Sistema de Planificación Institucional, con la aprobación de la Directriz Ministerial No. 006-2021-MAG se conforma el grupo de trabajo para el desarrollo del Sistema Institucional de Planificación (SIP), el cual tendrá la responsabilidad de generar los requerimientos del sistema y la UPI tendrá la responsabilidad de su coordinación. En el mes de diciembre de 2021 se realizó la primera reunión de trabajo la cual está documentada en la minuta de la reunión No. MIN-181-2021.

Para el objetivo *Reformular la estructura general del Sistema de Gestión MAG (Macro proceso, Procesos y Procedimientos)*, mediante la implementación de un sistema interactivo y amigable con el usuario, se dio un cumplimiento del 50%, ya que, por falta de apoyo en la construcción de un Sistema Interno en coordinación con TI, se migró en el periodo 2021 a la intranet lo cual permitió una mejor interacción con el usuario interno agregando los documentos en sus nuevas versiones en formato original y no PDF como antes, permitiendo su utilización de forma inmediata y actualizada, además se mejoró la presentación del sistema incluyendo el acceso al Macroproceso y las fichas de proceso, todo actualizado al 2021, se incorporó una plataforma coordinada con el Departamento de Información y Comunicación Rural de la DNEA quien administra el sitio Web, un menú de información al usuario externo con documentos de interés de esa índole que igual pueden ingresar para preparar de manera previa a su presentación, todo esto mejorando la interacción con Sistema de Gestión (SG).

Asimismo, en cuanto al indicador *Procedimiento de medición para establecido y en operación Sistema de indicadores de calidad establecidos y en aplicación*, se dio un cumplimiento del 25%, se estableció un Plan Piloto con algunas instancias del MAG (las que tienen un grado de madurez mayor) para generar posibles indicadores de calidad, sin implementar aún su uso ni medición, con el fin de entender como trabajar con estos elementos a nivel Institucional. Por ello, se determina que el Proceso de Gestión de Calidad tuvo un cumplimiento parcial de sus metas para el año 2021.

En lo concerniente a Control Interno, se dio una ejecución del 5% con respecto a la meta de disponer de un Sistema integral de control interno automatizado, la solicitud fue realizada el 24/6/2020. El 2/9/2020 se solicitó seguimiento sobre el tema y el 3/9/2020 Informática indica que no se podrán realizar. A la fecha no se realizó aun cuando se solicitó la aclaración al respecto. En relación con la capacitación en el SCI al 85 % de funcionarios, esta meta se cumplió en un 100%.

Para el Proceso de Proyectos, a partir de la publicación del procedimiento en el que se incorpora la realización de informes de cumplimiento del fin público de los proyectos 7P06-02, *Proyectos de inversión para el fortalecimiento del sector agropecuario* mediante boletín B-118 del 24 de marzo del 2021, se han cerrado 8 expedientes por medio de informes técnicos de cierre, que representan en total de ₡2.396.315.000 de recursos transferidos, alcanzando un 4,8% de la meta. En cuando a la inscripción de proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública del MIDEPLAN, para el 2021, siguiendo el “Lineamiento para el gasto capital en el presupuesto ordinario y extraordinario de la República 2021” del MIDEPLAN, esta Unidad registró 3 proyectos el 20 de julio del 2021 en el Banco mediante software Delphos. De los proyectos registrados, el único que ejecutó recursos es el de Reconocimiento de beneficios ambientales por buenas prácticas agrícolas y pecuarias, por un total de ₡538.506.260, pues los proyectos bajo el código 003018 y 003019 tuvieron limitaciones con la idoneidad.

4.3 Contraloría de Servicios

La Contraloría de Servicios estableció como objetivo el posicionar a los funcionarios y a los ciudadanos en el uso eficiente de los mecanismos para manifestar las quejas, denuncias e inconformidades, garantizando la atención de forma oportuna y eficaz, y se determinaron 3 indicadores de cumplimiento, en el siguiente cuadro se detallan los indicadores y las meta alcanzadas.

Cuadro 8. Intervención estratégica, Contraloría de Servicios, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Posicionar a los funcionarios y a los ciudadanos en el uso eficiente de los mecanismos para manifestar las quejas, denuncias e inconformidades, garantizando la atención de forma oportuna y eficaz.	Porcentaje funcionarios informados sobre el uso de los mecanismos.	2021: 25%	37%	148%
	Número de mecanismos para informar a los ciudadanos, o para hacer valer sus peticiones.	2021: 25%	5 mecanismos	100%
	Número de denuncias atendidas por año o peticiones de información.	2021: 25%	34 denuncias	100%

Fuente: Informe de seguimiento recibido mediante Oficio CS-MVCC-002-2022

En relación con el porcentaje funcionarios informados sobre el uso de los mecanismos, se inició con los coordinadores administrativos de las Direcciones de Desarrollo de Huetar Norte, Pacífico Central y Chorotega, lo que representa un cumplimiento de la meta de un 148%. Para el año 2022, se prevé continuar con las visitas y las divulgaciones de los mecanismos, y abarcar mayor cantidad de los funcionarios en general.

Para el segundo indicador, referente al número de mecanismos para informar a los ciudadanos, o para hacer valer sus peticiones, existen 5 mecanismos por donde los ciudadanos puedan hacer sus peticiones: a) Dos correos electrónicos, mcuevas@mag.go.cr y contraloriadeservicios@mag.go.cr, b) Teléfono directo 2105-6258, c) Extensión por central 2105-6100, extensión # 6258, d) Número de celular 8585-3425, e) Por medio de WhatsApp al 8585-3425.

En lo correspondiente al número de denuncias atendidas por año o peticiones de información, una vez nombrado el 07 de junio del 2021 el nuevo Contralor de Servicios, se empezó en la labor de atención de denuncias, y para el segundo semestre se atendieron un total de 34.

4.4 Asesoría Jurídica

La Unidad de Asesoría Jurídica tiene como objetivos el realizar un estudio para la modernización de la normativa integral que facilite la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios, además, capacitar a los funcionarios de la DNEA en los conocimientos básicos de derecho agrario.

Cuadro 9. Intervención estratégica, Departamento de Asesoría Jurídica, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Realizar un estudio para la modernización de la normativa integral que facilite la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.	Estudio de la normativa del sector agropecuario	2021: proyecto de reforma integral del sector	Borrador de propuesta de normativa	100%
Capacitar a los funcionarios de la DNEA en los conocimientos básicos de derecho agrario	Número de capacitaciones realizadas en derecho agrario.	2021: 2 talleres con Direcciones Regionales	0	0%

Fuente: Informe de seguimiento recibido mediante Oficio MAG-AJ-0095-2022.

En relación con el primer objetivo, el Despacho Ministerial apoyado en una consultoría externa realizó una propuesta para reformar el Ministerio integralmente, dicha reforma una vez plantada en su borrador fue puesta en conocimiento de las instituciones del sector lo cual generó una serie de observaciones legales que llevaron a Asesoría Jurídica al estudio de la normativa del sector para su modernización y la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios. La propuesta fue entregada al Despacho Ministerial para su trámite ante la Presidencia de la República y posteriormente ante la Asamblea Legislativa, es por ello que la Unidad de Asesoría Jurídica plantea un porcentaje de cumplimiento de la meta del 100%.

En cuanto a las capacitaciones en el tema de derecho agrario, resulta importante indicar que, como se menciona en Oficio MAG-AJ-0095-2022, la jefatura Licda. Mary Ching Sojo no formaba parte del equipo de la Asesoría Jurídica para el momento histórico en que se formuló esa meta; por ello expone las razones por las que no concuerda con la meta propuesta y las consideraciones de que la misma no debe ser realizada por la Unidad de Asesoría Jurídica.

Para aclarar conceptos, la normativa que rige en el Ministerio es Derecho Administrativo y no Agrario. Sin bien existe un punto de conexión entre ambas materias no podemos decir que se trate de lo mismo. El Derecho Administrativo conocido como Derecho Público, está formado por un conjunto de normas jurídicas que regulan las relaciones entre las instituciones gubernamentales o administraciones públicas y los administrados, y tiene su razón de ser en el poder solucionar los posibles conflictos que puedan aparecer entre la Administración y el Administrado.

Por su parte el Derecho Agrario, es el complejo de las normas, sea de derecho público o derecho privado, que regulan los sujetos, los bienes, los actos y las relaciones jurídicas pertenecientes al sector agrario, es decir, de las normas que tienen por objeto inmediato y directo la regulación jurídica de la agricultura. Como se indicó, el derecho agrario es un derecho mixto, (público- privado) su relación con el derecho público se basa en los actos administrativos que realizan los particulares con las instituciones

administrativas del Estado, es decir, con las instituciones estatales encargadas de administrar el sector agrario como en el caso del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Es así como puede decirse que ambos están vinculados en el tanto las actividades agrarias se ven afectadas por la intervención del Estado a través de sus autoridades administrativas, lo que determina una clara relación entre el derecho agrario y el derecho administrativo.

Por lo tanto, para poder brindar capacitación a los funcionarios y funcionarias del Ministerio en materia agraria, en primer término, los y las abogados de Asesoría Jurídica deben capacitarse en la materia, es por ello que la meta no fue cumplida y se solicita que la misma no sea retomada hasta tanto se cuente con el profesional capacitado para su ejecución.

4.5 Unidad de Auditoría Institucional

Para el año 2021, la Unidad de Auditoría Institucional tenía como objetivo, ejecutar 6 estudios de auditoría por año, 3 relacionados directamente con el área misional y 3 con el área de apoyo, tal como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 10. Intervención estratégica, Unidad de Auditoría Institucional, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Ejecutar 6 estudios de auditoría por año, 3 relacionados directamente con el área misional y 3 con el área de apoyo.	Número de estudios ejecutados para el área misional	2021: 3 estudios de auditoría en áreas misionales	2	66,66%
	Número de estudios ejecutados para el área de apoyo	2021: 3 estudios de auditoría en áreas de apoyo	2	66,66%

Fuente: Informe de seguimiento recibido mediante Oficio AI-042-2022.

En relación con el número de estudios ejecutados para el área misional, se llevaron a cabo únicamente 2, representando el 66,66% de cumplimiento de la meta. El estudio denominado "Gestión de los servicios a nivel de Agencias de Extensión Agropecuaria", fue sustituido por requerimiento de la CGR mediante oficio DFOE-ST-0006 (00766) por un Servicio Preventivo de Asesoría sobre el seguimiento de la gestión para la continuidad de los servicios públicos críticos ante la emergencia sanitaria. Eje 1 Gestión de la continuidad institucional; generando el informe del servicio preventivo de asesoría; a saber: Informe AS-001-2021, Oficio AI-076-2021 de comunicación a la Administración Activa, Oficio AI-077-2021 de comunicación a la Contraloría General de la República. El estudio denominado "Evaluación del proceso financiero contable de CONAC 4-S", fue sustituido por un informe del servicio preventivo de advertencia; a saber: Informe AD-001-2021, Oficio AI-084-2021 de comunicación a la Administración Activa.

De igual forma, para el área de apoyo se ejecutaron 2 estudios, el primero Gestión del control Interno relativo al cumplimiento de la presentación de informes de fin de gestión, Informe MAG-AI-INF-001-2021,

Oficio AI-103-2021. El segundo estudio, Gestión de la planificación y ejecución de recursos por medio del Fondo Fijo Caja Chica, Informe MAG-AI-INF-002-2021, Oficio AI-223-2021.

4.6 Unidad de Cómputo

Para el seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Intervenciones Estratégicas 2019-2022, correspondiente a la Unidad de Cómputo al año 2021, se presenta el siguiente cuadro con el avance de las metas establecidas.

Cuadro 11. Intervención estratégica, Unidad de Cómputo, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Promover el uso de las tecnologías mediante la digitalización de los servicios que ofrece el Ministerio, mediante el desarrollo de sistemas y mejoramiento de los servicios de internet e interconexión.	Cartera de proyecto C01 Fortalecimiento de la Función de TI	2019-2022: - Proyecto C01-007 Interconexión e interoperabilidad de las plataformas de TI institucionales, Proyecto C01-010 modelo de optimización de la infraestructura de TI.	2	100%
	Fortalecimiento de la cartera de proyecto C02 Apoyo a la función sustantiva del MAG	2019-2022: (6 sistemas) mejoramiento de los sistemas en producción de acuerdo a demanda.	5	83%

Fuente: Informe de seguimiento recibido mediante Oficio UI-014

Lo relacionado a la meta del Proyecto C01-007 Interconexión e interoperabilidad de las plataformas de TI institucionales, y el Proyecto C01-010 modelo de optimización de la infraestructura de TI, se creó el clúster de virtualización para los servidores y migración de servidores virtuales de Windows Server 2008 / 2012 a Windows Server a 2019, lo que representa un 100% de cumplimiento de la misma.

En cuanto a la meta del mejoramiento de los sistemas en producción de acuerdo a demanda, se cumplió en un 83%, se realizaron mejoras y mantenimiento a los sistemas de soporte, bitácoras, DNEA, Teletrabajo y SEVRIMAG.

4.7 Unidad de Asuntos Internacionales

Cuadro 12. Intervención estratégica, Unidad de Asuntos Internacionales, 2021

Objetivo	Indicador	Meta Anual	Alcanzado	Porcentaje cumplimiento
Reforzar y ampliar la gestión de coordinación de la cooperación técnica e internacional con instituciones nacionales (MIDEPLAN, Cancillería), países socios, organizaciones internacionales y ONG's, para optimizar las posibilidades comerciales y de cooperación internacional del MAG y su alineamiento al cumplimiento de las políticas institucionales y sectoriales.	Número de reuniones realizadas y acuerdos de cooperación consolidados y desarrollados.	2021: 4	4	100%

Fuente: Informe de seguimiento recibido mediante correo electrónico el día 15/02/2022.

La Unidad de Asuntos Internacionales (UAI) participó en la articulación de la Mesa COVID19-UE, la cual es una instancia coordinada por el MIDEPLAN y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y que integra a cooperantes internacionales de la Unión Europea entre los que se encuentran: AECID, EUROCLIMA+, EUROSOCIAL, GIZ, AFD, FIIAPP, DUE-CR. En las reuniones con los representantes de estos organismos, se han presentado proyectos auspiciados por la DNEA, en los temas de Agricultura Orgánica, Agriinnovación y Mujer Rural.

Con el objetivo de mantener y reforzar, los vínculos con los rectores de la cooperación internacional en Costa Rica, la UAI, participó en las actividades para la presentación de proyectos priorizados por el MAG y convocados por MIDEPLAN (comisiones mixtas de Colombia, Uruguay, República Dominicana, Ecuador, entre otras), del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (proyectos de cooperación Sur-Sur a países centroamericanos y del cono sur, con el PMA, apoyado por Corea) y fuentes bilaterales y multilaterales. De especial mención, fue el trabajo apoyando a la Vicepresidencia de la República en la gestión de una propuesta denominada Franja de Desarrollo de la Zona Norte, que derivó en la presentación de la misma a la UE, presentada a través de la Cancillería. La UAI, es parte de la Red Costarricense de Agricultura Familiar (REDCAF), y desde esa posición apoyó el desarrollo de una consultoría que permitió identificar 13 proyectos en la temática de Agricultura Familiar, a las que se les está buscando apoyo y financiamiento.

De igual forma, la Unidad mantiene la secretaría de la Comisión Nacional SIPAN, que pretende orientar el trabajo en la búsqueda de sitios nacionales que puedan optar por tener la denominación SIPAM; actualmente se trabaja en el apoyo de la candidatura del cantón de Dota, bajo la producción del café y eventualmente el pejobaye de Tucurrique. Como parte del Programa de Asistencia Técnica, negociado con el BID y la AFD, la UAI ha venido participando en todos los proyectos negociados y en las sesiones de trabajo con los gremios con los que se acuerdan el desarrollo de los NAMA's y pilotos: ICAFÉ, CONARROZ, CORFOGA, CORBANA y LAICA y FEDECAÑA.

En respuesta a la solicitud de la Cancillería, se recibió a una misión del Instituto Global para el Crecimiento Verde (GGGI), organización internacional con sede en Corea, posteriormente se gestionó la presentación de una nota conceptual para el financiamiento de un proyecto de carbono en suelos y mar y se está gestionando un Memorando de Entendimiento (MdE), entre esta organización y el MAG, a efectos de promover la cooperación técnica hacia nuestra Institución. En atención a una solicitud del Despacho Ministerial, se iniciaron las gestiones para reincorporar a Costa Rica al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), con el apoyo de la Cancillería se recibió una Misión FIDA, coordinamos las reuniones de esta misión con representantes de FAO, Sistema de Naciones Unidas, MREC, REDCAF, UCR, MINAE, MH, Vicepresidencia, INDER e IICA, para el desarrollo de una Nota Conceptual-País, como primer paso necesario para esta reincorporación. El propósito es poder presentar y desarrollar proyectos de diferente modalidad con esta organización. La UAI, ha venido trabajado en coordinación con la Misión del Banco Mundial (BM) gestionando apoyo del programa PROGREEN-BM, para apoyo a la Agenda Agro Ambiente MAG-MINAE y también renovando la relación con el USDA, mediante la integración a varias iniciativas promovidas por esta instancia. Adicionalmente, durante este año se ha venido mejorando la Matriz de Cooperantes Internacionales del Sector Agropecuario con la inclusión de nuevos actores y contactos. Esta matriz está disponible en el sitio web de la UAI, con el objetivo de facilitar el establecimiento de relaciones y presentación de propuestas a organizaciones internacionales, embajadas, ONG's y empresas privadas de mayor relación con el Sector Agropecuario.

5. Conclusiones

El seguimiento realizado al Plan de Intervenciones Estratégicas para el año 2021 expone información relacionada al trabajo que realiza el Ministerio de Agricultura y Ganadería desde la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA), la parte operativa y técnica de la institución, así como también de la parte administrativa de la misma.

Las Intervenciones estratégicas de la (DNEA), en su totalidad, es decir, las 9 establecidas en el Plan, lograron una ejecución del 100% de sus metas, e incluso, la mayoría de ellas sobrepasaron sus metas, lo que demuestra un gran desempeño en el trabajo que realiza la Dirección desde la asistencia y asesoría técnica que brinda a las y los productores del sector agropecuario.

Por otro lado, el análisis realizado a las Intervenciones Estratégicas de las Instancias asesoras y la Dirección Administrativa y Financiera muestra una serie de incumplimientos en lo relacionado a las metas establecidas. De un total de 29 metas, 17 fueron cumplidas en un 100%, mientras que 10 metas alcanzaron un cumplimiento parcial, y 2 metas no tuvieron ningún porcentaje de cumplimiento, es decir, 0% de cumplimiento.

Cuadro 1. Cumplimiento de metas DAF, año 2021

Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de metas
100%	17
Parcial (no fueron cumplidas al 100%)	10
0%	2
Total:	29

Fuente: elaboración propia con base en la información recopilada

Como se mencionó anteriormente, y como lo muestra el cuadro, desde la parte administrativa se presenta un incumplimiento significativo de las metas establecidas para el año 2021, lo que representaría un incumplimiento del POI 2021 en algunas de las unidades y departamentos del Ministerio. Antes esto, es necesario revisar con cautela el trabajo que se realiza, además de las metas que se establecen dentro de estos mecanismos, para que, ante futuras elaboraciones de los planes, se logre una mayor congruencia entre los mismos, y el trabajo que realiza el Ministerio.

6. Recomendaciones

Como parte de las recomendaciones generales, se plantea que se solicite tanto a la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria como a la Dirección Administrativa y Financiera, la incorporación al Plan Operativo Institucional de todas las metas establecidas en los futuros planes estratégicos, específicamente en el siguiente, periodo 2023-2027, para que de esa forma estos instrumentos de planificación sean trabajados de manera unificada, y, a la vez, que dichas instancias presenten informes de avance semestrales sobre el cumplimiento de las metas, con sus debidas justificaciones.

Además, se recomienda a la Unidad de Planificación Institucional que se continúe con el informe de seguimiento anual del Plan de Intervenciones Estratégicas de la institución, para que se muestre el avance de cumplimiento del mismo.