



Ministerio de Agricultura y Ganadería

Unidad de Planificación Institucional

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016 DEL SERVICIO DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG)

Diciembre 2015

INDICE

1.	PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (PSYE) EN EL MARCO DE UNA GESTIÓN TRANSPARENTE, LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y LAS EXIGENCIAS CIUDADANAS.	7
1.1.	¿Qué es la planificación?	7
1.2.	El Seguimiento y la Evaluación (SyE).	7
1.3.	¿Por qué es necesario el Seguimiento y la Evaluación?.....	8
1.4.	Rendición de cuentas	8
2.	EL MARCO NORMATIVO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS.	9
3.	NORMATIVA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO, EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.....	10
4.	EL CONTEXTO DE LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA.	13
4.1.	Lineamientos de política que direccionan la gestión técnica, estratégica y operativa institucional.	15
4.1.1.	<i>El Plan Estratégico Institucional</i>	16
i.	Misión	16
ii.	Visión.....	16
4.1.2.	<i>El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018: Alberto Cañas Escalante.</i>	17
4.1.3.	<i>Las políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales 2015-2018 y el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural.</i>	20
i.	Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional	21
ii.	Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales	21
iii.	Desarrollo rural territorial.....	22
iv.	Adaptación y mitigación de la agricultura al cambio climático	23
v.	Fortalecimiento del sector agroexportador	23
4.2.	Principales aspectos estratégicos de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.	23
4.2.1.	<i>Misión</i>	23
4.2.2.	<i>Visión</i>	24
4.2.3.	<i>Objetivo.</i>	24
4.2.4.	<i>Políticas.</i>	24
4.2.5.	<i>Enfoque del Servicio de Extensión Agropecuaria.</i>	25
4.3.	Estrategias y lineamientos para la intervención de la extensión agropecuaria a nivel regional, local y nacional.	25

4.3.1. Una gestión integrada entre el nivel nacional, regional y local para la prestación de los servicios de Extensión Agropecuaria.....	25
4.3.2. Gestión agroambiental de la agricultura.	26
4.3.3. Plan Nacional de Gastronomía Saludable y Sostenible (PNGSS).	27
4.3.4. Enfoque de agrocadenas.	28
4.3.5. Gestión para la prevención y atención del riesgo.	29
4.3.6. Mejoramiento de Vida de la familia rural.	29
4.3.7. La capacitación como elemento estratégico para la adopción de prácticas y tecnologías en los sistemas de producción y en las organizaciones de productores.	30
4.3.8. Fortalecimiento organizacional y empresarial.	31
4.3.9. Inserción de juventud rural, mujer y otras poblaciones.	31
4.3.10. Estrategia de apoyo de Centros de Empresas de Base Tecnológica en Colegios Técnicos Profesionales con modalidad Agropecuaria: MAG- MEP y MICYTT.	32
4.3.11. Gestión, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos 32	32
4.3.12. Coordinación e integración interinstitucional e intersectorial del MAG.	33
4.3.13. Integración de la Investigación y la Extensión Agropecuaria.	34
5. EL MARCO DE REFERENCIA ESPECÍFICO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA DNEA.....	35
5.1. El Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018.	35
5.2. El Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural 2015 – 2018.	39
5.3. Otras acciones de gestión y coordinación técnica y administrativa integradas en el quehacer de la DNEA que integra el nivel nacional, regional y local.	46
6. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL: MATRIZ DE ALINEAMIENTO PLAN PRESUPUESTO (MAPP) 2016 EN LOS NIVELES NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL.	47
7. LA ESTRATEGIA Y EL INSTRUMENTAL PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN EN LOS NIVELES NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL.	63
7.1. La estrategia del seguimiento y la evaluación (SyE).	63
7.1.1. El enfoque del SyE.	63
7.1.2. Los niveles operativos.	64
i. El equipo o enlace regional de planificación.....	64
ii. El equipo nacional de planificación.	65
7.2. Instrumento para el Seguimiento y la Evaluación (SyE) para los niveles local, regional y nacional.	66
7.2.1. Formato Matricial 66	66
7.2.2. Información analítica y descriptiva para los informes de SyE..... 67	67
i. Balance General sobre la ejecución y acciones de mejora.	67

ii. Acciones de mejora o correctivas que se proponen para mejorar la gestión y cumplir con las metas y objetivos programados.....	68
ANEXO 1: FICHAS RESUMEN POR OBJETIVO E INDICADOR.	69
ANEXO 2: DEFINICIONES CONCEPTUALES PARA LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN.	84
7.3. Metas.....	84
7.4. Unidad de medida.	85
7.5. Problema a solucionar.	85
7.6. Resultados.....	86
7.7. Indicador.....	87
7.8. Las Actividades.....	88
7.9. Cuantificación de las Actividades.	88
7.10. Población Meta.	88
7.11. Responsable.....	89
7.12. Cronograma.	89
7.13. Riesgos.	89
7.14. Medio de verificación.	90

PRESENTACIÓN

Este documento constituye una herramienta de trabajo mediante la cual se busca uniformar el conjunto de conceptos, los contenidos programáticos y el instrumental que la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria emplea para orientar la planificación en sus instancias técnicas nacionales, las direcciones regionales y las Agencias de Extensión Agropecuaria, así como los grandes objetivos que corresponden a este sistema en su relación con el pequeño y mediano productor agropecuario costarricense..

Como herramienta de trabajo procura facilitar la acción técnica y constituirse en orientador del trabajo específico en todos los niveles, facilitando que los niveles nacional, regional y local actúen en consonancia de objetivos, de metas y de acciones, conformando un equipo de trabajo que propugna alcanzar objetivos comunes y compartidos.

El documento consta de varios apartados sustantivos:

1. El marco conceptual de la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación (PSyE) como herramientas para la gestión transparente y la rendición de cuentas.
2. El marco normativo de la Planificación, Seguimiento y Evaluación.
3. La normativa específica que rige la formulación del plan operativo, el plan estratégico y el presupuesto institucional.
4. El contexto de la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.
5. El marco de referencia específico para la planificación de la DNEA.
6. Los conceptos y el instrumental para la planificación en los niveles nacional, regional y local.
7. La estrategia, los conceptos y el instrumental para el seguimiento y la evaluación en los niveles nacional, regional y local.

El documento sistematiza un esfuerzo de trabajo en el que han tenido una actividad protagónica gran cantidad de funcionarios de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, especialmente de los Jefes de Extensión Agropecuaria de cada una de las regiones del MAG y los aportes de los planificadores de cada una de las regiones, a partir de los talleres realizados, así como por medio de contribuciones documentadas que han sido fundamentales para estructurar este documento.

Del nivel nacional se ha contado con los aportes fundamentales de los jefes de los departamentos de Desarrollo Metodológico, de Promoción de la Mujer Productora y de Agricultura Conservacionista. Asimismo, se ha contado con el valioso aporte del Departamento de Programas Nacionales a través de sus coordinadores de actividades Pecuarias y Agrícolas.

El equipo de funcionarios encargados del proceso de planificación de la DNEA ha asumido la tarea de conducir, recopilar y sistematizar todo el proceso de trabajo, talleres y consultas, contando con el respaldo abierto de la Dirección Nacional de la DNEA.

1. PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (PSYE) EN EL MARCO DE UNA GESTIÓN TRANSPARENTE, LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y LAS EXIGENCIAS CIUDADANAS.

1.1. ¿Qué es la planificación?

En términos simples, se puede decir que la planificación es un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado, que utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos para abordar la actividad de previsión, organización y uso de los recursos disponibles y potenciales.

Se puede decir que la planificación es una herramienta que consiste en la búsqueda e identificación de las ventajas competitivas de la organización para la puesta en marcha de estrategias que permitan preservar, utilizar y potenciar sus ventajas como organización, en función de la misión, de sus objetivos y de los recursos disponibles.

En función de lo anterior, se puede decir que la planificación es una herramienta que es mucho más que un proceso formal y que corresponde a todos los niveles de una organización. O visto de otra forma, la planificación no es un asunto solamente de planificadores, sino que trasciende desde los niveles gerenciales, los técnicos y administrativos de toda organización, para que de manera anticipada y organizada se pueda avanzar hacia el logro de los objetivos previstos.

1.2. El Seguimiento y la Evaluación (SyE).

Es común que los términos “seguimiento y evaluación” tiendan a confundirse y a tratarse como si fueran lo mismo. No obstante, siendo actividades que están estrechamente relacionadas, son distintas.

El seguimiento procura el análisis y recopilación sistemática de información conforme avanza un proyecto y está dirigido a mejorar la eficacia y la efectividad de la organización. El seguimiento ocurre durante el proceso de ejecución.

El seguimiento se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del proceso de planificación, contribuye a que se siga una línea de trabajo y permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando y que, durante la implementación de las acciones de la

organización se puedan tomar medidas correctivas. Asimismo, proporciona los elementos básicos para la evaluación.

Entre otras cosas, el seguimiento permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y adecuados y si están siendo bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada y si se sigue lo que en el proceso de planificación fue previsto.

Por otro lado, la evaluación consiste en la comparación de los impactos reales con los planes acordados. Está enfocada hacia lo que se estableció hacer, lo que se ha logrado y como se ha conseguido.

La evaluación puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia en que esta opera. También puede ser conclusiva, obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento.

1.3. ¿Por qué es necesario el Seguimiento y la Evaluación?

El SyE permite comprobar los resultados previstos en el proceso de planificación y visualizar si se están generando cambios con respecto a los problemas que se persigue resolver. A través del SyE se logra revisar el progreso, identificar problemas en la planificación o en la puesta en práctica, realizar ajustes para potenciar las posibilidades de lograr cambios. El objetivo fundamental del SyE es observar el trabajo en relación con los objetivos y si se están logrando impactos y si se trabaja con eficiencia.

El SyE genera lecciones aprendidas que contribuyen a aumentar la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad del accionar público y a fortalecer la toma de decisiones políticas como las del contexto de la gestión de un proyecto o programa específico.

La planificación es esencial pero no se establece sobre una base rígida. El SyE permite que los planes cambien, que se ajusten a circunstancias nuevas, ayuda a identificar problemas y sus causas, posibilita la adopción de soluciones a los problemas identificados.

1.4. Rendición de cuentas

Para comprender la importancia de la PSyE, es necesario entender que la institucionalidad pública tiene su razón de ser y justifica su existencia en la necesidad de atender y resolver problemas de los ciudadanos, así como visualizar las condiciones futuras que requerirán los mismos. En este sentido debe considerarse que el uso de recursos públicos obliga a la institucionalidad a planificar y evaluar de manera consistente,

de forma que el ciudadano sienta confianza de que los sus recursos realmente se aprovechan en el cumplimiento y satisfacción de los objetivos que se han identificado y que se dirigen a resolver los problemas que aquejan a la población nacional.

En última instancia, el SyE deben permitir o estimar los efectos o impactos que la intervención de una institución pública está logrando sobre su población meta. Cuando la organización ejecutora de recursos públicos dispone de información válida y confiable puede demostrar que el recurso público utilizado ha sido aplicado de manera exitosa.

2. EL MARCO NORMATIVO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS.

La PSyE no son más que instrumentos de los cuales dispone la administración para ejercer su obligación de rendir cuentas. En ese sentido, conviene tener en cuenta que la labor de PSyE tiene como finalidad mostrar ante la ciudadanía que los recursos públicos se utilizan de manera eficiente y en cumplimiento y satisfacción de las necesidades que afectan a su población meta. Es decir, la PSyE, mucho más que un ejercicio de carácter formal, constituyen una obligación y un deber ante la ciudadanía.

Al respecto la Constitución Política de la República de Costa Rica establece que:

*“Artículo 11.- Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública. **La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida 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.** La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.”¹*

Asimismo, otras normas que regulan el deber del funcionario público en cuanto a la rendición de cuentas son la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos de 18 de setiembre de

¹ Constitución Política de la República de Costa Rica, consultado en http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_Informacion/biblioteca/Paginas/Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20de%20Costa%20Rica.aspx. El resaltado en negrita no corresponde con el original.

2001, la Ley General de Control Interno de 31 de julio de 2002 y la N° 6227 Ley General de la Administración Pública .

Asimismo, es importante tener en cuenta que el ordenamiento jurídico costarricense prevé dos tipos de sujetos para la rendición de cuentas²:

Los denominados **sujetos institucionales activos** entre los que están la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, la Contraloría General de la República, la Defensoría de los Habitantes y la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos. De igual forma están otros **sujetos institucionales activos** de rango infraconstitucional que aunque formalmente no forman parte del Sistema Nacional de Rendición de Cuentas, tales como la Procuraduría General de la República, el Ministerio Público, la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores y la Superintendencia de Pensiones. Como lo señala Saborío Valverde en la obra citada, la función de estos órganos en la rendición de cuentas es indirecta, ya que su función tiende a la generación de información confiable o a velar por el cumplimiento de la Ley en sentido general.

Por otro lado están los **Sujetos pasivos** que juegan un papel fundamental en la rendición de cuentas. Entre estos tenemos al Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica quienes cumplen responsabilidades de primer orden en el proceso de rendición de cuentas. Así las cosas, ambas instituciones juegan un rol preponderante en la línea de ser los responsables directos de contribuir a sentar las bases para una efectiva rendición de cuentas.

3. NORMATIVA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO, EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.

Las directrices normativas técnicas y metodológicas que orientan la formulación del Plan – Presupuesto anuales, están determinadas por las orientaciones que emite el Ministerio de Hacienda, en su documento denominado Directrices técnicas y metodológicas para la formulación del presupuesto 2015, emitido por la Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN), con fundamento en las facultades de rector del subsistema de presupuesto conferidas en el artículo 32, incisos b), c), d) y e) de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (LAFRPP) N° 8131 del 18 de setiembre del 2001 y conforme lo estatuido en los artículos 7, 8 y 9 de esa misma Ley, y 29 y 30 de su Reglamento y sus

² Saborío Valverde, Rodolfo: Rendición de cuentas en Costa Rica, Diagnóstico y propuesta de sistematización, San José, C.R.:Editorial Juricentro, 2004, 132 p

reformas; procede a dictar las siguientes Directrices Técnicas y Metodológicas para la Formulación de los Anteproyectos de Presupuesto 2014, para los Órganos del Gobierno de la República, según corresponda.

Otro lineamiento específico indica que la Programación presupuestaria debe estar vinculada a los Planes Operativos Institucionales (POI), al Plan Nacional de Desarrollo (PND) y a la planificación estratégica institucional de mediano y largo plazo, de acuerdo con los lineamientos que en materia de programación, formulación y evaluación dicte la DGPN y en concordancia con lo regulado en los artículos 4 y 33 de la LAFRPP, y el artículo 4 y siguientes de su Reglamento y sus reformas.

Se señala además que la programación deberá corresponder a los productos, objetivos e indicadores, cuya adecuada identificación es responsabilidad indelegable del (la) jerarca y/o cada Director (a) de programa o subprograma; ello por cuanto finalmente es el (la) funcionario (a) responsable de la rendición de cuentas en el proceso de evaluación de la gestión presupuestaria, de ahí que sea indispensable su participación activa a lo largo de este proceso.

En esta materia se deben atender también las disposiciones del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y de la Contraloría General de la República (CGR), los cuales por ser entes normativos y contralores enfatizan en la necesidad de incorporar dentro de los instrumentos de programación, seguimiento y presupuestación del MAG indicadores de resultado e impacto, esta acción requiere gestionar un proceso de coordinación, enfoque, metodología y abordaje integral y participativo con todos los actores que integran el sistema de planificación institucional y hasta sectorial y una readecuación de ajuste y mejora para el corto y mediano plazo por la complejidad que el proceso de evaluación requiere.

Es fundamental realizar una articulación e integración de los indicadores de impacto que deben incorporarse dentro del plan estratégico, el PND, los planes operativos y el presupuesto anual y armonizarlos con los pilares de la Política de Estado del Sector Agropecuario y de Desarrollo Rural, acción que compromete un trabajo coordinado con la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), el Comité Técnico del Sector Agropecuario (COTECSA) y otras instancias técnicas, para la formulación de estos instrumentos bajo un proceso de capacitación para la construcción participativa de indicadores para el MAG y el sector agropecuario, acción que ha venido en desarrollo mediante talleres de trabajo con representantes de las instancias del sector, en las áreas de planificación, seguimiento y

evaluación, con lo que se logra coherencia e integración de indicadores en el marco sectorial e institucional.

La programación institucional se enmarca en un componente estratégico, el cual requiere que se establezcan objetivos estratégicos, que pueden ser monitoreados y evaluados a partir de los resultados que la ciudadanía puede esperar de su gestión, estableciendo para ello, indicadores pertinentes y confiables.

La programación institucional introducirá el enfoque de desarrollo inclusivo para que se dé atención a las personas con algún grado de discapacidad y según la perspectiva de género, en los componentes que así se requieran.

La programación institucional introducirá el tema de uniformidad del instrumental y costeo de bienes y servicios para el proceso de planeación, programación y seguimiento de cara a la evaluación de la eficiencia.

El POI incluye los Aspectos Estratégicos Institucionales, así como la Matriz de alineamiento Plan – Presupuesto (MAPP), además el proceso de presupuesto aporta los recursos financieros para sustentar la aplicación de la planificación institucional operativa y estratégica, de acuerdo a cada programa presupuestario y técnico de la institución y debe ser incorporado en los sistemas de seguimiento y evaluación que se implementen para verificar la eficiencia, eficacia de la gestión institucional.

4. EL CONTEXTO DE LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA.

Existen diversos elementos que constituyen el marco sobre el cual debe construirse el sistema de PSyE de la DNEA.

En este sentido, es necesario tener en cuenta algunos aspectos que se señalan en el Diagnóstico Institucional³ indica que la institución muestra una serie de debilidades relevantes que llevan al Ministerio a situaciones complejas al momento de enfrentar los riesgos asociados a su quehacer. Entre estas debilidades se determinan la falta de instrumentos tecnológicos, mejores competencias del personal, imposibilidad por restricciones de contratación de parte del Ministerio de Hacienda para la contratación de personal, lo que se agrava con la falta de visión para una gestión y administración de relevo generacional en la institución.

Asimismo, se ha carecido de una gestión administrativa institucional y una visión de planificación estratégica y un nuevo modelo de extensión agropecuaria acorde con las nuevas necesidades de la agricultura costarricense. El trabajo realizado por el personal del Ministerio se ha enfocado más en una labor de gestión, posiblemente inducidos por una serie de problemas relativos a recursos humanos, de logística, de centralización y demora en la toma de decisiones, a la falta de un adecuado proceso de planificación estratégica, a limitaciones con la estructura funcional y organizacional de la institución y a problemas en las relaciones entre la oficina central y las oficinas regionales. .

Otra acción limitante es que se carece de sistemas de información integrales, como complemento a la gestión institucional, incluyendo un sistema de indicadores internos para medición de efecto, resultados e impacto. Se dispone de varios sistemas desarticulados de índole sectorial, institucional y a nivel de órganos descentralizados, sin compartir bases de información, tecnología y software.

El diagnóstico también ha identificado debilidades en el alineamiento e integración intra e interinstitucional. Esta situación se origina por varias causas como son:

- un ejercicio más fuerte del liderazgo que puede dar la función rectora de la máxima autoridad de la organización en materia de coordinación e integración interinstitucional y además de redefinir

³ MAG: Diagnóstico Organizacional. Proceso para la formulación del Plan Estratégico para el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Diciembre, 2013.

competencias de otras instancias con el fin de contribuir más efectivamente en el desarrollo de productores y localidades.

- Una dispersión de leyes que han atomizado el accionar del Ministerio, la resistencia de los superiores de entes descentralizados a realizar trabajos conjuntos alegando independencia funcional en la normativa, pero también por el desconocimiento del poder de las sinergias, toda vez que el trabajo conjunto es de mucho mayor provecho que el individual, precisamente por la interdisciplinariedad que requieren la mayor parte de las funciones en el sector público. En ese sentido, es importante crear una cultura de coordinación intra e interinstitucional basada en los objetivos y compromisos establecidos en la política del sector agropecuario y el desarrollo de territorios rurales, en virtud de la relevancia institucional de la misma como marco orientador para el desarrollo agropecuario.

Internamente, es de fundamental importancia la integración entre las diferentes instancias de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA) en sus ámbitos nacional, regional y local), con el objetivo de lograr una gestión institucional de mayor impacto ante la problemática del pequeño y mediano productor agropecuario y ante los retos que plantea un entorno cambiante que obliga a un trabajo articulado para obtener resultados en las nuevas formas de ayuda al productor, para su efectiva inserción en el mercado. Para ello es necesario contar con lineamientos técnicos que orienten la gestión institucional en forma articulada a nivel nacional, regional y local y una planificación bien estructurada, con objetivos claros y con recursos asignados de manera adecuada para cumplir lo establecido.

Debe darse claridad y objetividad en las acciones de la institución para el abordaje de los compromisos institucionales del nivel centroamericano y nacional, que requiere establecer e implementar procesos de planificación integrados, que lleven a instaurar los mecanismos de coordinación internos y externos, para que permitan dar un servicio de calidad a la clientela.

Otro elemento estratégico que se debe considerar es la priorización del trabajo concentrado en acciones estratégicas para el desarrollo, minimizando las actividades no sustantivas que impiden lograr el impacto requerido.

Asimismo, existen una serie de disposiciones de la Contraloría General de la República que se orientan hacia la necesidad de un re direccionamiento de la gestión organizacional DNEA y que tiene implicaciones

en la planificación estratégica y operativa. Al respecto, en el apartado de conclusiones y disposiciones se indica:

- La DNEA nacional y regional presentan debilidades en los mecanismos y procedimientos de control, que afectan su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales en aras del mejoramiento de la actividad agropecuaria y el bienestar del productor nacional.
- La DNEA opera con una estructura organizativa no oficial y requiere ajustar la misma en forma coherente con la redefinición de un modelo de extensión agropecuaria dinámico y adecuado al contexto actual de temas relevantes de la actividad agropecuaria actual y que defina integradamente los lineamientos técnicos de gestión en el nivel nacional, regional y local.
- La DNEA debe precisar la cobertura y calidad del servicio que debe brindar el MAG en especial en las agencias de extensión para que pueda contribuir a mejorar la actividad agropecuaria nacional y la calidad de vida.
- La DNEA (nacional, regional y local) debe mejorar los mecanismos de planificación estratégica y operativa, de coordinación interna y externa (INTA, SFE, SENASA); desarrollar sistemas de información integrales automatizados; administración eficiente de los recursos financieros, humanos, de gestión a las funciones sustantivas; la supervisión de labores técnicas y el establecimiento de prioridades de atención a productores y evaluación de la calidad del servicio que brinda.
- la DNEA requiere priorizar un mecanismo de PSyE de su gestión y focalizar esfuerzos para la valoración de los resultados e impactos de su gestión a nivel nacional, regional y local.

4.1. Lineamientos de política que direccionan la gestión técnica, estratégica y operativa institucional.

El quehacer de la DNEA está inserto en el contexto de una visión de futuro construida para el mediano y largo plazo que se expresa a través de diversos instrumentos de planificación que le enmarcan su accionar. Estos instrumentos son los siguientes:

4.1.1. El Plan Estratégico Institucional

El plan estratégico institucional es un hito de referencia fundamental en la medida que expresa por medio de su Misión y su Visión la forma en que se mira la organización en cuanto a su labor institucional en el largo plazo. Es decir, expresa el horizonte hacia el cual debe avanzar la institución y hacia donde tiene que propender el esfuerzo de todas las partes de la organización. De tal forma, la DNEA tiene que basar su acción, de corto y mediano plazo, en función contributiva al cumplimiento de esa Misión y Visión.

i. Misión

“Impulsar la dignificación de las familias rurales de pequeños y medianos productores de los territorios rurales, promoviendo el desarrollo de capacidades técnicas y de gestión empresarial en los sistemas productivos y en las organizaciones agropecuarias, que promuevan la competitividad, equidad y sostenibilidad social, económica y ambiental de la actividad agropecuaria”⁴

ii. Visión

“Un MAG con servicios de calidad, oportunos y eficaces focalizados a apoyar la dignificación de las familias rurales de los pequeños y medianos productores en la satisfacción de las necesidades de seguridad, soberanía alimentaria y nutricional, con responsabilidad productiva, social y ambiental y que posibilite una articulación exitosa en el desarrollo agropecuario nacional e internacional”⁵.

El mismo plan estratégico establece que *“...se tienen como principales variables del marco filosófico, la competitividad productiva, económica, social, la sostenibilidad de la producción como labor fundamental del Ministerio, ofrecer sus servicios de forma oportuna y eficaz, con alta calidad, con lo cual se conforma un esquema de actuación para los próximos años, en los cuales a través de este plan se podrán obtener resultados importantes a nivel nacional para mejorar la productividad agropecuaria y contribuir con la disminución de la pobreza rural.*

En ese sentido, durante el proceso de ejecución del plan, debe establecerse un sistema de medición de lo logrado, a través de los indicadores planteados para medir resultados y efectos de la gestión institucional en la clientela prioritaria de atención en coherencia con el cumplimiento de los objetivos formulados”.

⁴ Ministerio de Agricultura y Ganadería, Plan Estratégico 2015-2018, disponible en <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00334.pdf>, pág. 25.

⁵ Ibidem, pag. 26.

4.1.2. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018: Alberto Cañas Escalante.

Se puede decir que el Plan Nacional de Desarrollo constituye el marco de referencia inmediato de la acción institucional.

El PND constituye la visión de desarrollo que enmarca la gestión de la DNEA y enfoca el Plan Estratégico Institucional y la Programación Operativa POI, lo establecido en este instrumento nacional es invariable y fue consensuado y direccionado por las altas autoridades institucionales tanto para lo correspondiente al MAG como para el Sector Agropecuario.

Al respecto es importante considerar que la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos establece la obligatoriedad de que la acción institucional, sus presupuestos en particular, estén en estrecha vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo. Textualmente indica que⁶:

“Artículo 4.- Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo

Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, conforme a los criterios definidos en la presente Ley. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes.

Asimismo, en lo que interesa, la misma Ley, en su artículo 5, indica que:

Artículo 5.- Principios presupuestarios

Para los efectos del artículo anterior, deberán atenderse los siguientes principios presupuestarios:

a)...

b) Principio de gestión financiera. La administración de los recursos financieros del sector público se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley.

⁶ Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131, disponible en http://www.hacienda.go.cr/docs/5319f09698a0e_Ley_8131.pdf

c)..., d)...

e) *Principio de programación. Los presupuestos deberán expresar con claridad los objetivos, las metas y los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo...*

Conforme a lo anterior, es fundamental tener presentes los retos que el Plan Nacional de Desarrollo plantea para el Sector Agropecuario costarricense se expresan en dos grandes objetivos:

Objetivo Sectorial 1: Aumentar el valor agregado agropecuario, impulsando mejoras en la productividad y el desarrollo rural sostenible, con un crecimiento entre el 6 y el 8 por ciento en el periodo. Para el cumplimiento de este objetivo se requiere lograr un aumento significativo en el presupuesto del sector y del apoyo financiero que requiere el sector privado; así como del acompañamiento de otros sectores como Transporte e Infraestructura; Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones; Economía, Industria, Comercio y Turismo; Política Internacional y otros

Dentro de este objetivo se contemplan los siguientes programas y/o acciones estratégicas:

- Se desarrollará un Programa Nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, con el objetivo de mejorar la competitividad en productos sensibles estratégicos: arroz, frijol, maíz blanco, leche de vaca, carne de res, carne de cerdo, papa de consumo fresco y cebolla.

Se enfatiza en que la canasta de productos agroalimentarios importados está constituida principalmente por granos y cereales que generan dependencia del mercado internacional, entre ellos el trigo, el maíz amarillo, la soya, utilizados como insumos para la fabricación de productos balanceados para la alimentación animal, el arroz y los frijoles que son parte esencial en la dieta de los costarricenses. De tal manera, la reducción de costos de producción y aumento de la productividad en granos que forman parte de la canasta básica alimentaria, constituyen un reto importante para la agricultura nacional, al cual el sector agropecuario contribuye para lograr aumentos significativos en la productividad de las cadenas agropecuarias sensibles, haciendo un uso intensivo, eficiente y sostenible del suelo, del recurso hídrico, incorporando el uso de energías limpias y con equidad y responsabilidad social.

- Otra acción estratégica a desarrollar es contribuir con el aumento de la participación de la producción local en el consumo nacional de bienes de la Canasta Básica Alimentaria (CBA) de los productos primarios.
 - Frutas: banano, papaya, naranja y manzana
 - Hortalizas: tomate, chayote y zanahoria
 - Raíces tropicales: yuca
 - Pecuarios: huevos y carne de pollo

Objetivo Sectorial 2: Apoyar la meta nacional de reducción de la pobreza rural mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural. Se plantea una reducción de la pobreza rural; objetivo que debe ser logrado mediante el esfuerzo conjunto entre varios sectores, especialmente, con trabajo y seguridad social, desarrollo humano e inclusión social, educativo, salud, nutrición y deporte, vivienda y asentamientos humanos, entre otros. Por otro lado es necesario que se den las condiciones macroeconómicas adecuadas para que el aporte del sector sea efectivo en el ámbito nacional.

La acción estratégica que enmarca el aporte del MAG al anterior objetivo es:

- Fomento de organizaciones de productores y productoras y jóvenes rurales, fortalecidas mediante capacidades técnicas empresariales y de producción sostenible y orgánica que les permita el desarrollo de emprendimientos agro productivos en cantones y territorios rurales.

De esta manera el Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria posiciona sus servicios fundamentales focalizados en la agricultura familiar, mediante un enfoque y abordaje sistémico a la familia rural y sus sistemas productivos y en el fomento de organizaciones de productores y productoras y jóvenes rurales, fortalecidas mediante capacidades técnicas empresariales y de producción sostenible y orgánica, que les permita el desarrollo de emprendimientos agro productivos en cantones y territorios rurales, enfocada a alcanzar los siguientes resultados e indicadores:

- El mejoramiento de las capacidades competitivas de los pequeños y medianos productores agropecuarios en sus sistemas productivos y sus organizaciones, mediante la diversificación productiva, el fortalecimiento agro empresarial para la articulación a los mercados externos e internos.
 - Organizaciones de productores (as) y jóvenes rurales, apoyados con proyectos generadores de encadenamientos agro productivos, que fomenten la provisión de bienes y servicios en territorios y regiones.
 - Desarrollo y fortalecimiento agro empresarial de organizaciones de productores (as), con equidad de género y de juventud rural, etnias, para contribuir a mejorar su gestión y el desarrollo de emprendimientos agro productivos sostenibles.
 - Organizaciones apoyadas con capacitación técnica y empresarial para mejorar su gestión y el desarrollo de emprendimientos agro productivos sostenibles
- Productores (as) y jóvenes rurales desarrollando buenas prácticas productivas en sus sistemas productivos, que posicionen su inserción en los mercados.
 - Sistemas agro productivos de agricultura familiar con asistencia técnica en prácticas de producción sostenible y orgánica.
 - Incremento de áreas de producción orgánica.

4.1.3. Las políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales 2015-2018 y el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural8.

A partir de los dos objetivos enunciados en el apartado anterior, el Plan Nacional de Desarrollo construye una imagen objetivo que especifica que *“El fin de esta política es la dignificación de las familias, trabajadores asalariados, productoras y productores del agro y de los territorios rurales”* en donde se identifican como sujetos de la política a *“...las familias productoras, las organizaciones de productores, trabajadoras y trabajadores asalariados, personas jóvenes, productoras y productores del agro y de los*

⁷ Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). Políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales 2015-2018. San José, C.R., 64 pág.

⁸ Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). Plan sectorial de desarrollo agropecuario y rural 2015-2018. -- San José, C.R., 62 p.

territorios rurales, empresas de agregación de valor, de comercialización, de agro exportación y otras actividades vinculadas al sector agropecuario y rural como pesca y acuicultura”.

A su vez, esos dos grandes objetivos están en estrecha vinculación con los cinco pilares de política definidos y en donde cada uno se propone sus propios objetivos:

i. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional

Primer objetivo: Mejorar la productividad, la comercialización y la generación de valor agregado de los principales productos agroalimentarios de consumo básico de la población y de otras actividades del agro, mediante el suministro articulado de bienes y servicios oportunos y eficaces, para mejorar las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores y productoras.

Segundo objetivo: Impulsar proyectos y emprendimientos productivos en actividades no tradicionales y autóctonas, con valor agregado como nuevas alternativas de alimentación y de generación de empleo e ingreso.

En materia de seguridad, soberanía alimentaria y nutricional se requiere incorporar procesos y estrategias de trabajo que requieren la integración y coordinación de instituciones públicas, privadas y del sector académico para integrar agendas, estrategias, programas y proyectos focalizados, de mayor impacto en los sistemas productivos de las familias rurales y en las organizaciones de productores, dado que la producción de alimentos debe ser una prioridad, tanto para el sector agropecuario rural como para el país.

Así, la agricultura familiar potencia la producción y abastecimiento de alimentos, mediante aportes al empleo rural, al desarrollo rural de territorios, el manejo sostenible de la producción y como opción para enfrentar amenazas del cambio climático sobre la producción de alimentos básicos y propiciar sistemas alimentarios sostenibles priorizando acciones para la adaptación de productos de la canasta básica, mediante uso de variedades autóctonas y fomentando el arraigo de la familia al medio rural.

ii. Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales

Objetivo: Desarrollar capacidades para la creación de oportunidades de empleo y emprendedurismo para que las personas jóvenes logren su integración y participación efectiva en los ámbitos económico, social y cultural en los territorios rurales.

El sector agropecuario y de desarrollo rural y específicamente a través del Consejo Nacional de Clubes 4S⁹, debe establecer una plataforma de integración y coordinación con todas las instituciones y los sectores público y privado que focalicen servicios hacia la juventud rural. En este sentido, orientará la política Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales, alineada a la Política para el sector agropecuario y de desarrollo rural territorial costarricense 2015-2018.

iii. Desarrollo rural territorial

Objetivo: Promover la integración de la población de los territorios rurales a la dinámica del desarrollo territorial del país, con proyectos de inversión que generen valor agregado para mejorar la calidad de vida en el medio rural.

Se priorizará un abordaje de servicios institucionales integrados por clientela y territorios de intervención, por lo que las instituciones deberán adecuar sus marcos operativos para el trabajo por territorios rurales, lo cual está institucionalizado en el marco de la Ley N° 9036 y en la creación del Instituto de Desarrollo Rural (INDER), que señala la necesidad de un proceso de concertación sectorial e intersectorial y con el MIDEPLAN, para definir con claridad las competencias y formas articuladas de formular planes de desarrollo rural territorial y regionales, que reúnan las características definidas en dicha ley y su reglamento y respetando a la vez las competencias de MIDEPLAN, establecidas también mediante ley.

El modelo de gestión para operacionalizar el desarrollo rural territorial se inserta en el PND 2015-2018, reconociendo que no existen aún las condiciones adecuadas para que las instituciones presenten un proyecto integrado nacional de actuación en los 25 territorios rurales, ya que esta nueva forma de trabajo apenas está siendo asumida por el INDER. Las demás instituciones deben irse articulando gradualmente, conforme avance la intervención en territorios en el marco de la nueva política y las directrices que deberán emanar de la Rectoría del Sector Agropecuario.

⁹El Consejo Nacional de Clubes 4S (CONAC) tiene su fundamento en la Ley N° 9056, que crea este órgano de desconcentración mínima adscrito al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) con personalidad jurídica instrumental e independencia funcional para el ejercicio de sus competencias, tendiente al fomento y mejor desarrollo de los programas propios de los Clubes 4S en Costa Rica, como parte del proceso de desarrollo social y económico del MAG y para alcanzar los fines de desarrollar y coordinar acciones dirigidas a la organización comunitaria de los niños y las niñas, los jóvenes y las mujeres adultas de las zonas rurales del país, mediante su integración y conformación en Clubes 4S, a los que les brindará, con equidad y perspectiva de género, asesoramiento para su organización, capacitación para el fomento de la producción y acompañamiento en el desarrollo de proyectos de carácter agropecuario, agroindustrial, forestal, ambiental, artesanal y turístico, así como la promoción de los valores fundamentados en sus principios filosóficos relacionados con la salud, el saber, los sentimientos y el servicio.

iv. Adaptación y mitigación de la agricultura al cambio climático

Objetivo: Impulsar medidas de adaptación, mitigación y gestión del riesgo climático, que contribuyan al cumplimiento de la Estrategia Nacional de Cambio Climático, mediante inversión, reconocimiento de servicios ambientales y otros incentivos, impulsando a la vez el desarrollo de negocios verdes, empresas ecoamigables y uso de tecnologías para reducir emisiones GEI y mantener y aumentar la productividad en las actividades prioritarias.

v. Fortalecimiento del sector agroexportador

Objetivo: Mejorar los aspectos de productividad, calidad, trazabilidad, inocuidad y cumplimiento de la normativa social y ambiental de los productos exportables actuales y potenciales que permitan un mejor posicionamiento en los mercados.

Es necesario fortalecer la preparación de pequeños y medianos productores para afianzar sus procesos productivos y su acceso a mercados, o direccionar su reconversión a actividades más rentables. Dado lo anterior se requiere promover la comercialización interna y el apoyo al sector privado, especialmente de los pequeños y medianos productores, mediante el énfasis en la promoción de la organización de los productores para que logren aumentar volúmenes para la exportación y tengan mayor poder de negociación, así como mejorar las tecnologías información y comunicación para ofrecer información oportuna a los productores y productoras, acerca de dónde, cómo y cuándo vender y en qué condiciones.

4.2. Principales aspectos estratégicos de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.¹⁰

4.2.1. Misión.

Somos un Servicio Nacional Extensión Agropecuaria del MAG que ofrece servicios de calidad en asistencia técnica, capacitación e información a los productores (as), sus familias y sus organizaciones para una producción agropecuaria, económica, social y ambientalmente sostenible.

¹⁰ Este apartado se toma de: Ministerio de Agricultura y Ganadería: Orientaciones Metodológicas para la Extensión Agropecuaria, San José, Costa Rica, Mayo 2015.

4.2.2. Visión

Un Servicio de Extensión Agropecuario, fortalecido, con reconocimiento público, posicionado, a la vanguardia de los cambios tecnológicos, que lidera, articula y orienta a los diferentes actores públicos y privados para la producción agropecuaria.

4.2.3. Objetivo.

Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores agropecuarios y sus familias, por medio de servicios de información, capacitación y asistencia técnica, oportunos y de calidad, para la toma de decisiones.

4.2.4. Políticas.

Fortalecer y generar oportunidades para la familia productora, principalmente a través de sus organizaciones, con visión inclusiva mediante la gestión de proyectos, procesos de capacitación, información, asistencia técnica y otros servicios de apoyo a la producción agropecuaria.

Promover la seguridad y soberanía alimentaria, mediante la diversificación de la producción de alimentos en especial para el autoconsumo, el mercado local, nacional y de exportación, estimulando la recuperación de los patrones culturales que valorizan la salud, alimentación, la nutrición, la economía familiar para el mejoramiento de vida. Fomentar la articulación de esfuerzos entre instancias (sector agropecuario, sector privado, la academia y otros actores vinculados con la producción agropecuaria) para la gestión del servicio de extensión agropecuaria.

Impulsar la participación de los jóvenes y las mujeres y otras poblaciones vulnerables en los procesos de extensión agropecuaria.

Favorecer un desarrollo agropecuario mediante el concepto de producción sostenible basado en el uso eficiente de los recursos naturales.

Promover la gestión organizacional y empresarial sostenible para Impulsar emprendimientos agropecuarios que procure el desarrollo autogestionario de las familias y las organizaciones de productores.

Los principales usuarios del Servicio de Extensión son: “los pequeños y medianos productores agropecuarios, sus familias y las organizaciones.

4.2.5. Enfoque del Servicio de Extensión Agropecuaria.

Sistémico: la Extensión Agropecuaria del MAG se realizará bajo un enfoque sistémico, el cual concibe al Sistema de Producción como el conjunto formado por el productor y/o productora, su familia y los recursos disponibles, relacionados entre sí y en continua interacción con diversas formas de agroindustria, comercialización y consumo de productos intermedios y finales, de origen agropecuario, generando una compleja red de relaciones sociales.

Este enfoque constituye una forma de abordaje para el análisis integral de las estructuras y funciones propias e inherentes a la organización de un modo de producción, de manera que la planificación de las acciones para el desarrollo y de un uso sostenible de la tierra, se lleven a cabo de una manera más eficiente.

Agrocadena: La cadena agroproductiva se refiere al conjunto de subprocesos que configura la Agrocadena y sus encadenamientos, tomando como eje, la secuencia: pre-producción, producción, agregación de valor, comercialización, y consumo intermedio y/o final de bienes de origen agropecuario.

Este enfoque se aplicará cuando se requiere profundizar en las agrocadenas estratégicas para conocer los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante del proceso primario de producción.

4.3. Estrategias y lineamientos para la intervención de la extensión agropecuaria a nivel regional, local y nacional.

Tomando como referencia el marco de políticas agropecuarias y de desarrollo rural territorial del período 2015-2018, el apartado del sector agropecuario del Plan Nacional de Desarrollo de esta administración y el documento de orientaciones metodológicas de la DNEA del 2015, se señalan los lineamientos de carácter estratégico que orientan la gestión técnica de esta instancia.

4.3.1. Una gestión integrada entre el nivel nacional, regional y local para la prestación de los servicios de Extensión Agropecuaria.

La unidad básica para la intervención integral de los servicios a los pequeños y medianos productores es la Agencia de Extensión Agropecuaria en la medida que es la que representa el punto de contacto directo con los usuarios de los servicios de la extensión agropecuaria.

En función de lo anterior, los servicios que se ofrezcan desde el nivel nacional deben responder a las necesidades identificadas y a la población definida desde la AEA. Es decir, el nivel nacional, además de su

función normativa y de generar lineamientos técnicos nacionales, constituye fundamentalmente un elemento de apoyo a la gestión de la AEA, tanto en los aspectos técnicos como operativos.

La implementación de este enfoque integrado se efectuará por medio de un proyecto único en donde confluyen todos los servicios que sean requeridos y en función de las necesidades del productor y sus organizaciones.

4.3.2. Gestión agroambiental de la agricultura.

Los procesos productivos deben ejecutarse con responsabilidad social y ambiental, respondiendo a indicadores tales como reducción de huella de carbono, huella hídrica y a una gestión agroambiental sostenible.

El MAG, mediante el programa de agricultura sostenible y orgánica, continuará con el fortalecimiento de las prácticas y métodos de extensión y con procesos de capacitación orientadas a la adopción de buenas prácticas agrícolas y empresariales y tecnologías sostenibles en los sistemas agroproductivos para la sostenibilidad de la biodiversidad agrícola, la protección del suelo, y del recurso hídrico y la mitigación y adaptación al cambio climático.

Se establece el desarrollo en todas las regiones el programa de Bandera Azul Ecológica que reconoce mediante un certificado a las empresas agropecuarias que realicen buenas prácticas agrícolas orientadas a la mitigación del cambio climático en sus sistemas productivos.

Asimismo, se impulsa el Programa de Reconocimiento de Beneficios Ambientales (RBA), mediante proyectos en organizaciones y productores que implementen prácticas y técnicas de producción sostenible, tecnologías limpias, obras de mitigación al cambio climático, para lo cual se dispone de recursos provenientes del impuesto de combustibles en el marco de la Ley No. 8521 de producción orgánica.

También se fomentará el incremento de la producción orgánica para el 2018 en dos mil hectáreas, a partir de los 2.100 productores que producen orgánicamente, estimándose que actualmente existen cerca de 7.500 hectáreas certificadas. El fomento de área de producción orgánica se realizará mediante estrategias y alianzas de coordinación entre organizaciones de productores, investigadores, instituciones, el sector académico, asociaciones de consumidores y empresas certificadoras, entre otros actores, para lograr

avanzar e incorporar las innovaciones que permitan fomentar esta producción, así como, estimular el consumo y mejorar las condiciones de las familias productoras de este tipo de agricultura

Esta iniciativa se implementará mediante el impulso de procesos productivos focalizados en agricultura familiar orgánica, que permitan dignificar el trabajo de las familias que dedican su esfuerzo, conocimiento, recursos naturales y medios de producción, a producir alimentos sanos, inocuos y de calidad, incorporando especies nativas y autóctonas no explotadas comercialmente, actualmente subutilizadas y que ofrecen un gran potencial desde el punto de vista nutricional. Además de promover su producción, es necesario investigar en nuevas formas de preparación, de manera que sean del gusto de la mayoría de los consumidores y se diversifique la dieta del costarricense con productos nutritivos, nutraceúticos y saludables.

En alineamiento a la política nacional de C-neutralidad en el año 2021 y a la estrategia de Cambio Climático, el MAG dará impulso al desarrollo y aplicación de NAMAS en actividades productivas prioritarias como la ganadería y el café, mediante proyectos que permitan a los productores ir implementando actividades que disminuyan los efectos negativos del cambio climático, además mediante el desarrollo de una estrategia de mercado de carbono agrícola y el desarrollo del proyecto de mitigación de efecto de gases de efecto invernadero en actividades productivas.

4.3.3. Plan Nacional de Gastronomía Saludable y Sostenible (PNGSS).

El Ministerio de Agricultura y Ganadería visualiza en el Plan Nacional de Gastronomía Saludable y Sostenible (PNGSS) a una iniciativa que se convierte en un motor de demanda de productos producidos en armonía con el ambiente, dentro de ellos los productos orgánicos, además de un motor para la revitalización de la biodiversidad alimentaria y la diversificación de productos que contribuyen con la adaptación al cambio climático y la resiliencia de los sistemas productivos. En este sentido, el MAG ha decidido destinar recursos financieros, por medio de FITTACORI, para la realización del estudio Plan Nacional de la Gastronomía Sostenible y Saludable como Espacio para la Agricultura Familiar Orgánica y Sostenible.

A su vez, en el año 2015, el PNGSS es declarado de interés público mediante Decreto Ejecutivo. Así, esta iniciativa se convierte en un proyecto país mediante el cual se busca fortalecer encadenamientos en la producción y consumo sostenible de alimentos, diversificando la canasta de productos originados en

procesos productivos amigables con el ambiente, revitalización de biodiversidad alimentaria, fortaleciendo la seguridad alimentaria y nutricional, fortaleciendo la propuesta gastronómica nacional en todos los ámbitos del consumo de alimentos y bebidas y contribuyendo con la meta del desarrollo bajo en carbono al cual el país aspira.

4.3.4. Enfoque de agrocadenas.

Se implementará una estrategia de trabajo para la ejecución del programa de productividad de las agrocadenas sensibles¹¹, focalizada en el establecimiento de agendas de competitividad para las ocho agrocadenas priorizadas, para las cuales se identificarán las diferentes fases y sus actores principales, tanto del sector público como privado, zonas productivas, en los ámbitos regional y nacional.

Con dichos actores se llevará a cabo inicialmente un proceso participativo donde identifiquen, para cada una de las fases de la agrocadena¹² sus limitaciones y propuestas de solución de corto y mediano plazo, así como el apoyo requerido y los responsables de su ejecución. De esta forma, cada agrocadena definirá la agenda a trabajar de manera conjunta, que será oficializada mediante la formalización de agendas y acuerdos de competitividad¹³ entre los distintos actores de la agrocadena, sean estos del sector público o privado, por zonas productivas en los ámbitos regional y nacional.

Las agrocadenas nacionales y regionales deben enfocarse a atender las necesidades estratégicas de los diferentes eslabones y tomando con referencia los desafíos generales de la agricultura y el medio rural, abarcando temas o líneas estratégicas de acción, especialmente en apoyo al pequeño y mediano productor agropecuario, tales como: comercialización interna y externa, innovación, valor agregado, organización, investigación y transferencia tecnológica, formación de capacidades, infraestructura productiva y de desarrollo comunal en los territorios, acciones en sostenibilidad ambiental, protección del patrimonio fito y zoogenético, crédito e inversión y seguridad jurídica de la tenencia de la tierra, entre otros.

¹¹ Programa Nacional de Incremento de la Productividad de los Productos Sensibles para la seguridad Alimentaria y nutricional. MAG, SEPSA, INTA, setiembre 2014.

¹² Enfoque de trabajo que involucra el proceso de análisis, toma de decisiones y adopción, ejecución, seguimiento y evaluación de compromisos, entre el sector público - privado, en relación con un mismo producto o productos similares, desde la provisión de insumos hasta que el producto llega al consumidor. Programa Nacional de Incremento de la Productividad de Productos Sensibles, MAG, SEPSA, INTA, setiembre 2014

¹³ “Es un consenso entre los diferentes actores de las fases de la cadena y la institucionalidad pública relacionada con la problemática, expresada mediante un compromiso formal sobre líneas de trabajo, programas, proyectos y acciones a desarrollar, inversiones, legislación y otros tipos de apoyo requeridos de otros sectores, con el fin de contribuir al aumento de su posición competitiva en los mercados y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población involucrada en los territorios rurales”. Programa Nacional de Incremento de la Productividad de Productos Sensibles, MAG, SEPSA, INTA, setiembre 2014

Paralelamente se trabajará bajo el abordaje de agrocadena en otras actividades prioritarias como Papaya, cítricos, mango, rambután, piña, melón, plátano, cacao, tubérculos, especies menores (cabras, aves), pimienta, palmito, agricultura orgánica, bioenergía, las cuales contarán también con un plan de acción acordado entre actores público y privados y un abordaje de trabajo de alineamiento desde el nivel nacional, regional y local.

La estrategia de integración del nivel nacional y regional en las agrocadenas se sustenta en un trabajo conjunto, articulado y en consenso entre los niveles nacional, regional y local. Esto significa que la intervención obedece a un plan conjunto entre los distintos niveles, cuya finalidad es realizar una acción integrada para potenciar los resultados.

En conjunto con las regiones y las AEA se definen las actividades productivas prioritarias, las zonas geográficas de intervención, las fincas piloto, las acciones de investigación adaptativa, así como el conjunto de actividades específicas y los registros de información que permitan medir los incrementos de productividad planteados en el PND y el PSDAR.

4.3.5. Gestión para la prevención y atención del riesgo.

El Servicio de Extensión Agropecuario del MAG orienta una gestión prioritaria al establecimiento de mecanismos y sistemas de información focalizados hacia el conocimiento de la prevención del riesgo, para inventarios de daños y pérdidas que sustenten la focalización de inversiones para la rehabilitación y atención de zonas de mayor riesgo productivo, social, económico y ambiental en los cuales inciden los desastres naturales y antropológicos en los sistemas productivos.

4.3.6. Mejoramiento de Vida de la familia rural.

Como una estrategia de dignificar la familia rural, el MAG implementará un proyecto para el posicionamiento del Enfoque de Mejoramiento de Vida, como una iniciativa de abordaje dentro de la extensión agropecuaria, focalizada en organizaciones y/o familias rurales, en las diferentes regiones del país, el objetivo del proyecto es “validar la pertinencia del enfoque de mejoramiento de vida, desarrollar capacidades en los extensionistas, sistematizar los aprendizajes, mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias, así como establecer espacios de reflexión.

Se pretende que este proyecto articule los procesos de trabajo de extensión, las instituciones del sector, así como otras instituciones de la academia, INDER, Ministerio de Salud, IMAS entre otras, en las regiones

de planificación del MAG, bajo un enfoque de Mejoramiento de Vida, que integre el trabajo para mejorar las condiciones de vida que dignifiquen las familias productoras y que ayuden a mejorar la seguridad y la soberanía productiva y alimentaria del país y que sirva de referencia para sustentar a futuro un programa de trabajo y atención para el mejoramiento de vida en los territorios rurales de Costa Rica.

4.3.7. La capacitación como elemento estratégico para la adopción de prácticas y tecnologías en los sistemas de producción y en las organizaciones de productores.

La Metodología de la Extensión Participativa propone una serie de vinculaciones en las que el centro de éstas lo constituye el productor, la productora y su familia, ubicados en sus organizaciones, quienes participan activa y protagónicamente en el proceso de generación de la información y adaptación de la tecnología apropiada a sus condiciones socioeconómicas, agronómicas y por ende, a sus intereses.

En este contexto, la capacitación, se constituye en una herramienta, para la socialización y difusión de las mejores prácticas y opciones tecnológicas con el propósito de que sean adoptadas por los productores que comparten condiciones y características similares en un dominio de recomendación determinado (zona geográfica que comparte características similares en cuanto a sus sistemas de producción).

En función de lo anterior, la capacitación se convierte en un elemento fundamental para generar espacios para la reflexión, actualización e intercambio de experiencias y formulación de nuevos paradigmas para el desarrollo de la producción agropecuaria sostenible. Las Agencias de Extensión Agropecuaria se convierten, en esa línea, en las unidades institucionales básicas, a través de las cuales se ejercerán acciones como días de campo, demostrativos, reuniones, charlas, para la difusión y la adopción de resultados. Asimismo, se procurará un uso intensivo de medios masivos de información y comunicación (radio, televisión, comunicación escrita, redes sociales, aplicaciones para celulares inteligentes, videoconferencias y otros) para capacitar e informar a la población meta.

Para ello será necesario que el Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria destine recursos económicos que permitan utilizar todos estos medios que la tecnología actual ofrece y que se convierten en instrumentos básicos en el objetivo de capacitar a los productores mediante diferentes técnicas de extensión.

4.3.8. Fortalecimiento organizacional y empresarial.

La gestión agro empresarial será una función orientada al apoyo de técnicos, productores, productoras y sus familias y organizaciones, respondiendo a sus demandas mediante alianzas estratégicas con otros actores del proceso para la mejora continua de su competitividad, sostenibilidad y capacidades humanas.

Con lo anterior se pretende fomentar la energía creativa de las personas productoras a través del emprendedurismo para la creación de empresas innovadoras, competitivas, sostenibles e inclusivas. Asimismo, se busca facilitar el proceso de planificación de las organizaciones de productores, jóvenes y mujeres agropecuarios.

Por otro lado se busca apoyar la gestión de captación de recursos financieros en atención a propuestas de proyectos productivos, así como establecer un programa de capacitación permanente para los funcionarios que participan en el desarrollo de la gestión organizacional y empresarial de las organizaciones de productores (as) agropecuarios. Con estas capacidades se asesorará y facilitará en las organizaciones de productores (as) agropecuarios la inserción en los circuitos comerciales y el fortalecimiento de los procesos organizativos y administrativos de las organizaciones de productores, jóvenes y mujeres agropecuarias.

4.3.9. Inserción de juventud rural, mujer y otras poblaciones.

En alineamiento con lo establecido en el Artículo 6º del actual PND, el MAG enfatizará la atención las necesidades de grupos sociales vulnerables, entre ellos: pueblos indígenas, mujeres, población joven, adultos mayores, población con discapacidad, población afro-descendiente y de esta manera reducir las brechas socioeconómicas y territoriales de los mismos, mediante el desarrollo de planes, programas y proyectos estratégicos.

Se requiere su inserción en procesos de posicionamiento, capacitación y fomento de oportunidades para el acceso a sistemas de crédito y de asistencia técnica y su participación en el desarrollo de pequeñas empresas juveniles rurales. Por lo tanto es prioritario apoyar la formación de los jóvenes para que puedan convertirse en agentes de la innovación tecnológica en las diferentes fases de las cadenas agroalimentarias (preproducción, producción, transformación y comercialización) localizadas en las zonas rurales. Además, podrían ser intermediarios en la transferencia de tecnología entre las pequeñas y medianas unidades productivas y las fuentes tecnológicas a las que tienen acceso (capacitación técnica, colegios técnicos, plataformas digitales, entre otros).

Se promueve que se desarrollen proyectos diferenciados y acciones específicas con el objetivo de mejorar las condiciones de seguridad alimentaria de los jóvenes rurales y los hogares jefeados por mujeres, considerados vulnerables, desde el punto de vista de la pobreza y la seguridad alimentaria y nutricional.

4.3.10. Estrategia de apoyo de Centros de Empresas de Base Tecnológica en Colegios Técnicos Profesionales con modalidad Agropecuaria: MAG-MEP y MICYTT.

El MAG implementa esta estrategia de integración con el fin de brindar a las personas jóvenes el acompañamiento y acceso a la transferencia de tecnología para consolidar emprendimientos productivos individuales y colectivos en los territorios rurales, a través de acciones estratégicas:

- Posicionar la juventud rural de estos centros educativos con fortalezas técnicas productivas con visión de innovación y emprendimiento productivos, comerciales e industriales con alto valor agregado, que permitan el arraigo con la cultura y el desarrollo rural y el posicionamiento de oportunidades de empleos de calidad.
- Generar un mayor uso de infraestructura de estos centros educativos para la transferencia de tecnología focalizada en conocimientos y prácticas de biotecnologías para producción de semilla de calidad en laboratorio y su cultivo en ambientes controlados
- Gestión agro empresarial de estos colegios hacia la innovación tecnológica y la conformación de agro empresas de alto valor agregado

El abordaje de esta iniciativa se enfoca hacia las alianzas interinstitucionales a nivel nacional, regional y local entre MAG- MEP-MICYT para posicionar una base tecnológica agrícola de la juventud rural.

4.3.11. Gestión, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos

Se promueve que se realice un enfoque integral de gestión, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos que se implementen a nivel local, regional y nacional, independientemente de la fuente financiera, buscando una transversalidad, alineamiento, integración y coordinación de los planes, programas y políticas institucionales y que se focalicen en organizaciones priorizadas por los niveles locales y regionales.

La base de la gestión en materia de proyectos se focaliza en el ámbito de gestión de las AEA, a partir de las organizaciones que se atienden y de canalizar sus demandas, necesidades, problemáticas e ideas de negocios que se apalancen por proyectos, según las prioridades definidas en el marco del análisis de viabilidad y pertinencia de los mismos realizados a nivel de los Comités Sectoriales Locales (COSEL) y los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA).

Asimismo, el enfoque de proyectos requiere una priorización del seguimiento y evaluación de las inversiones aportadas a las organizaciones en su fase de ejecución y de operación, de manera que se logre medir el efecto y resultado alcanzado por los apalancamientos y la sostenibilidad empresarial de las organizaciones beneficiadas.

Se enfatiza en el desarrollo de proyectos diferenciados y acciones específicas con el objetivo de mejorar las condiciones de seguridad alimentaria, valor agregado, encadenamientos productivos y calidad de vida de los jóvenes rurales, las organizaciones de mujeres, la población con discapacidad y etnias, considerados vulnerables desde el punto de vista de la pobreza y la seguridad alimentaria y nutricional.

La planificación de la gestión de proyectos se debe integrar dentro del objetivo, meta e indicador de proyectos establecido dentro del PND en forma integral y destacar los resultados esperados con la intervención financiera de proyectos en términos de los beneficiarios directos e indirectos, las zonas de intervención y las mejoras obtenidas en materia productiva, organizacional o en el impacto local.

4.3.12. Coordinación e integración interinstitucional e intersectorial del MAG.

El MAG enfoca su accionar en promover la articulación y coordinación interinstitucional para brindar servicios integrados a las familias productoras y sus organizaciones en los territorios rurales, mediante la consolidación de una gestión integral de servicios, clientela e intervención territorial, sustentando en un alineamiento intra e interinstitucional, mediante la implementación de programas y actividades, mediante alianzas estratégicas público-público y agendas de trabajo (MAG, SFE, SENARA, INTA) y público-privado.

En materia de las metas establecidas para el desarrollo de los territorios rurales, es necesario que se integre la oferta de los servicios institucionales con el enfoque de demanda de la clientela institucional (familias productoras, organizaciones, consejos territoriales), que se integre en forma alineada y consensuada dentro de los planes regionales, los planes por territorios, mediante proyectos e iniciativas

concretas. Para ello se requerirá el acompañamiento de todas las instituciones del sector, para asumir los compromisos de acuerdo con las posibilidades presupuestarias y en el ámbito de sus competencias.

Desarrollo y aplicación de procedimientos y protocolos de manejo de proyectos de gestión de buenas prácticas productivas (actividades porcinas, avícolas, caprinas), supervisiones y certificaciones de CVO, bodegas de insumos)

4.3.13. Integración de la Investigación y la Extensión Agropecuaria.

Es necesario desarrollar una estrecha vinculación entre la transferencia y tecnología agropecuaria que focalice conjuntamente las prioridades de investigación e innovación con los procesos de transferencia de tecnología.

En este sentido se dispone de una estrategia propuesta para dicha integración,¹⁴ que se focaliza en establecer una integración de acuerdo a la identificación de demanda a partir de los diagnósticos que realizan los extensionistas en su área de influencia, los cuales se analizarán a nivel regional entre el Coordinador Regional del INTA y el Jefe Regional de Extensión y su equipo, si la misma no se estipula en este instrumento será analizada en el seno del Equipo Regional de Investigación y Extensión Agropecuaria (ERIEA). Se plantea además el fortalecimiento de espacios de discusión y análisis donde participen los investigadores, extensionistas, coordinadores regionales, transferencistas, academia y productores o productoras y otros actores público-privados relacionados con la problemática que se pretende resolver, mediante los mecanismos establecidos como los ERIEA, PITTA, Consorcios de Innovación, Comunidades de Práctica, Comités técnicos locales, entre otros.

Asimismo se propone integrar a los Coordinadores Regionales del INTA en el COTER (Comité Técnico Regional, integrado por el Director Regional, Jefe Regional de Extensión, Planificador y Administrador Regional y el Coordinador Regional del INTA), así como la modificación del Equipo Regional de Extensión Agropecuaria (EREA) con un especialista en Investigación.

Se propone además desarrollar proyectos de innovación, orientado a la construcción colectiva de soluciones para la problemática a resolver y con enfoque interdisciplinario, sistémico con procesos de

¹⁴ Propuesta Articulación investigación-extensión para la innovación agropecuaria. Elaborada por un equipo técnico de funcionarios de DNEA e INTA y que está en proceso de análisis y validación por las Jefaturas de ambas instancias. Octubre 2015.

gestión de conocimiento y respetando los principios de sostenibilidad ambiental, económica y social y los procesos de mitigación y adaptación al cambio climático. Los proyectos deben formar parte en los POI respectivos de las instituciones INTA, DNEA y ser sujetos de SyE e incorporar una sistematización de resultados generados.

La oficialización de la estrategia planteada será formalizada por una directriz institucional de las máximas autoridades para el acatamiento obligatorio de estas directrices de articulación investigación-extensión.

5. EL MARCO DE REFERENCIA ESPECÍFICO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA DNEA.

A partir de ese marco de referencia, constituido por el Plan Estratégico Institucional, el Plan Nacional de Desarrollo, las Políticas para el Sector Agropecuario y el Desarrollo de los Territorios Rurales, el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural y las Políticas de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015 – 2030, se desagregan el conjunto de Programas o Proyectos, sus Objetivos y que son atinentes al Ministerio de Agricultura y Ganadería, específicamente a la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, en sus niveles nacional, regional y local, en su calidad de servicio sustantivo institucional.

Sobre la base de este marco general de referencia que se detalla a continuación, es que se debe desagregar la planificación institucional, vista como una articulación entre el quehacer de las instancias nacionales, la región y el nivel local.

5.1. El Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018.

El Plan Nacional de Desarrollo establece fundamentalmente ocho grandes resultados de importancia directa para el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Estos resultados, junto con sus metas, constituyen el marco de referencia principal sobre el que debe conducirse la acción institucional en el espacio nacional, regional y local.

Programa o proyecto	1.1 Programa Nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional.
Objetivos	1.1.1 Mejorar la competitividad en productos sensibles estratégicos: arroz, frijol, maíz blanco, leche de vaca, carne de res, carne de cerdo, papa de consumo fresco y cebolla. 1.1.2 Aumentar la participación de la producción local en el consumo nacional de bienes de la Canasta Básica Alimentaria (CBA) de los productos primarios. 1.1.3 Renovar, podar y atender 6.000 hectáreas (ha) de café con el fin de incrementar la producción Nacional 1.1.4 Asegurar la disponibilidad de semilla de calidad superior, mediante el servicio de certificación.

Resultado	Indicador	Línea base año 2013	Meta del período 2015-2018 y anual	Riesgo	Responsable e institución Ejecutora
1.1.1.1 Desarrollar el conocimiento tecnológico, la transferencia de tecnologías a través de la extensión agrícola y adopción de técnicas más avanzadas y otros servicios de apoyo para lograr el aumento de la productividad en los productos sensibles.	Aumento de rendimiento por productos sensibles	Arroz 3,8 t/ha Frijol 0,7 t/ha Maíz blanco 2,5 t/ha Leche de vaca 28k/ha/día Carne de res 146k/ha/año Carne cerdo: 16,8 crías por año por cerda Papa: 25 t/ha Cebolla: 23 t/ha Nota: (t/ha= toneladas por hectárea; k/ha/día-k/ha/año= kilos por hectáreas por día o año)	Meta periodo 2015-2018: Arroz: 5,2 t/ha Frijol: 0,92 t/h, Maíz blanco: 3,2 t/ha, Leche de vaca: 36,3 k/ha/día, Carne de res: 189,6 k/ha/año, Carne cerdo: 21,8 crías por año por cerda, Papa: 32,5 t/ha, Cebolla: 29,9 t/ha. 2015: Arroz: 4,3 t/h, Frijol: 0,74 t/h, Maíz Blanco: 2,7 t/h, Leche de vaca: 29,6 k/ha/día, Carne de res: 154,8 k/ha/año, Carne de cerdo: 17,8 crías por año por cerda, Papa: 6,5,t/ha, Cebolla: 24,4 t/ha 2016: Arroz: 4,6 t/ha, Frijol: 0,79 t/ha, Maíz Blanco: 2,8 t/ha, Leche de vaca: 31,4 k/ha/día, Carne de res: 164 k/ha/año, Carne de cerdo: 18,9 crías por año por cerda, Papa: 28,1 t/ha Cebolla: 25,8 t/ha 2017: Arroz: 4,9 t/ha, Frijol: 0,84 t/ha, Maíz Blanco: 3,0 t/ha, Leche de vaca: 33,6 k/ha/día, Carne de res: 175,5 k/ha/año, Carne de cerdo: 20,2 crías por año por cerda, Papa: 30,1 t/ha, Cebolla: 27,6 t/ha 2018: Arroz: 5,2 t/ha, Frijol: 0.92 t/h, Maíz Blanco: 3,2 t/ha, Leche de vaca: 36,3 Kg/ha/año Carne de res: 189,6 kg/ha/año Carne de cerdo: 21,8 crías por año por cerda, Papa: 32,5 t/ha, Cebolla: 29,9 t/ha	Climáticos Asignación presupuestaria Disponibilidad de crédito por parte de los Bancos a los agricultores, Externos de comercialización.	Felipe Arguedas, Director de Extensión MAG; Jesús Hernández- Coordinador Agrícola, José Miguel Carrillo- Coordinador Pecuario, Programas Nacionales Sectoriales y Director del INTA.
1.1.2.1 Lograr una mayor participación de la producción nacional, en el consumo de bienes primarios de la CBA.	Porcentaje de incremento de la participación de la producción local, en el consumo nacional en los rubros primarios de la CBA.	73,9% (línea base año 2014)	Total: 73,9% a 79,7%. 2015: 75,4% 2016: 76,9% 2017: 78,2% 2018: 79,7%	Que no se logren los incrementos en los rendimientos programados en la meta anterior, y además, de otros rubros que serán incorporados en el Plan Sectorial,	Felipe Arguedas-Director de Extensión MAG; Jesús Hernández-Coordinador Agrícola, José Miguel Carrillo, Director del INTA. Lilliana Montero y Directora de SEPSA

Resultado	Indicador	Línea base año 2013	Meta del período 2015-2018 y anual	Riesgo	Responsable e institución Ejecutora
1.1.3.1 Aumento de la producción nacional de café	Número de hectáreas de café renovadas, atendidas y podadas	2.773 hectáreas renovadas, dentro del Programa Nacional de Renovación de Cafetales	Total periodo: 6.000 hectáreas de café renovadas, atendidas y podadas 2015: 1500 hectáreas 2016: 1500 hectáreas 2017: 1500 hectáreas 2018: 1500 hectáreas Regiones: Brunca: 1.456,8 ha, C. Occ.:1.828,7 ha, C. Orient.: 2.250,2 ha, C. Sur: 317,6 ha, H. Norte: 146,7 ha	Condiciones de los programas de crédito no sean favorables para los productores y productoras de café	Luis Zamora- Gerente Programa Sectorial de Café MAG y Ronald Peters S Director Ejecutivo ICAFE

Programa o proyecto	1.5 Protección del patrimonio agropecuario nacional de plagas y enfermedades en protección de la producción nacional y la salud pública.				
Objetivos	1.5.1 Mejorar el estatus sanitario y la salud pública veterinaria para contribuir al desarrollo social, ambiental y económico del país.				
	1.5.2 Implementar el control de calidad de los agentes de control biológico como fomento al manejo integrado de plagas.				
	1.5.3 Aumentar la adopción de las buenas prácticas agrícolas en cultivos de la canasta básica y productos de exportación.				
	1.5.4 Mejorar la Infraestructura y equipamiento de las estaciones de control fitosanitario de Limón, Paso Canoas Peñas Blancas y Caldera.				
	1.5.5 Disponer de un sistema de información digital, e integrado que permita la simplificación de los trámites de registro de agroquímicos.				

Resultado	Indicador	Línea base año 2013	Meta del período 2015-2018 y anual	Riesgo	Responsable e institución Ejecutora
1.5.3.1. Productores aplicando las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y a los cuales se les otorgaría incentivo económico por la aplicación de las BPA.	Cantidad de productores que aplican las BPA y obtienen incentivo económico.	No aplica	Total: 1.600 productores 2015: No aplica 2016: 200 2017: 600 2018: 800	Atrasos en la elaboración de los instrumentos de evaluación y asignación de los recursos.	Marco Vinicio Jiménez Salas. Unidades de Control de residuos. SFE, Felipe Arguedas, Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, MAG.

Programa o proyecto	2.4 Fomento de organizaciones de productores y productoras y jóvenes rurales, fortalecidas mediante capacidades técnicas empresariales y de producción sostenible y orgánica que les permita el desarrollo de emprendimientos agroproductivos en cantones y territorios rurales.(Programa de apoyo a organizaciones de productores para el desarrollo de proyectos que generen encadenamientos y emprendimientos productivos)
Objetivos	<p>2.4.1 Mejorar las capacidades competitivas de los pequeños y medianos productores agropecuarios y sus organizaciones, mediante la diversificación productiva, el fortalecimiento agro-empresarial y la articulación a los mercados externos e internos.</p> <p>2.4.2 Fomentar y desarrollar la seguridad y soberanía alimentaria, bajo buenas prácticas de producción sostenible y orgánica, en sistemas agroproductivos familiares y comerciales y que contribuyan con la calidad de vida de las familias rural.</p> <p>2.4.3 Fomentar y desarrollar la seguridad y soberanía alimentaria, bajo buenas prácticas de producción sostenible y orgánica, en sistemas agroproductivos familiares y comerciales y que contribuyan con la calidad de vida de las familias rural.</p>

Resultado	Indicador	Línea base año 2013	Meta del período 2015-2018 y anual	Riesgo	Responsable e institución Ejecutora
2.4.1.1 Organizaciones de productores (as) y juventud rural de los territorios rurales aumentan el acceso, uso y control de los recursos y servicios, que mejoren la calidad de vida de las y los habitantes en los territorios.	No de organizaciones de productores y jóvenes rurales apoyados con proyectos generadores de encadenamientos agroproductivos ejecutados para la provisión de bien y servicios en territorios y regiones.	116 organizaciones y proyectos	Total: 120 2015:30 2016: 30 2017: 30 2018: 30 Región Chorotege, Pacífico Central, Central Occidental, Central Oriental, Central Sur, Brunca, Huetar Norte, Huetar Caribe, Subregión Sarapiquí	No aprobación presupuesto transferencias por el Ministerio de Hacienda.	Ing. José Joaquín Salazar, Viceministro MAG, Ing. Felipe Arguedas Extensión Agropecuaria, Elena Orozco-Planificación MAG.
2.4.1.2 Desarrollo y fortalecimiento agro empresarial de organizaciones de productores con equidad de género, juventud rural, etnias, que aumentan el acceso de servicios.	Nuevas organizaciones apoyadas con capacitación técnica empresarial para mejorar su gestión y el desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles	153	Total: 132 2015: 72 2016: 20 2017: 20 2018:20 Chorotege, P. Central, Central Occidental, Central Oriental, Central Sur, Brunca, Huetar Norte, Huetar Caribe, Subregión Sarapiquí	Deficiente gestión operativa para la adecuada atención de organizaciones para los emprendimientos productivos.	Ing. Felipe Arguedas, Extensión Agropecuaria, MAG.
2.4.2.1 Productores (as) y jóvenes rurales desarrollando buenas prácticas productivas en sus sistemas productivos 8/, que posicionen su inserción en los mercados.	No de nuevos sistemas agroproductivos de agricultura familiar con asistencia técnica en prácticas de producción sostenible y orgánica.	3.976	Total: 4.260 2015: 2.760 2016: 500 2017: 500 2018: 500 R. Chorot., P. Ctral, C. Occid., C. Orient., C. Sur, Brunca, H. Norte, H. Caribe, Sarapiquí	Limitado interés y de recursos de parte de productores (as) y jóvenes rurales para la adopción de metodologías de agricultura sostenible y orgánica.	Ing. Felipe Arguedas, Extensión Agropecuaria, MAG.
2.4.3.1 Incremento de áreas de producción orgánica	Número de hectáreas con sistemas de producción orgánica.	7.450 ha con producción orgánica	Total : 1.550 hectáreas 2015: 50 hectáreas 2016: 500 hectáreas 2017: 500 hectáreas 2018: 500 hectáreas P. Ctral: 385, C. Oriental:395, C. Occid.: 385 H. Caribe:385	Disponibilidad de recursos para financiamiento, falta de capacitación de personal técnico y productores en las técnicas de producción orgánica y gestión	Ing. Felipe Arguedas, Extensión Agropecuaria MAG. Ing. María Fernanda Reyes, PNAO

5.2. El Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural 2015 – 2018.

Adicionalmente, en coherencia con los grandes objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, existen otros esfuerzos institucionales que se llevan a cabo y que no necesariamente tienen una manifestación explícita en este Plan, pero que como se indicó, son acciones institucionales que aportan al cumplimiento de los objetivos de la política nacional e institucional en la actual administración. De este modo, son también una referencia que debe marcar los procesos de planificación institucional, así como las tareas de seguimiento y evaluación que se lleven a cabo en todos los niveles operativos. Todas estas acciones están contenidas en el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural definido por las autoridades del Sector Agropecuario para el período 2015-2018.

Pilar 1. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional¹⁵

Objetivos del pilar: Objetivo 1. Mejorar la productividad, la comercialización y la generación de valor agregado de los principales productos agroalimentarios de consumo básico de la población y de otras actividades del agro, mediante el suministro articulado de bienes y servicios oportunos y eficaces, para mejorar las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores y productoras.

Objetivo 2. Impulsar proyectos y emprendimientos productivos en actividades no tradicionales y autóctonas, con valor agregado como nuevas alternativas de alimentación y de generación de empleo e ingreso.

¹⁵ Es importante indicar que el PND no establece, en sus pilares 3 y 5, acciones específicas que sean competencia del MAG en su responsabilidad de ejecución.

Pilar 1. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional¹⁶

Objetivo 1. Mejorar la productividad, la comercialización y la generación de valor agregado de los principales productos agroalimentarios de consumo básico de la población y de otras actividades del agro, mediante el suministro articulado de bienes y servicios oportunos y eficaces, para mejorar las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores y productoras.

Objetivo 2. Impulsar proyectos y emprendimientos productivos en actividades no tradicionales y autóctonas, con valor agregado como nuevas alternativas de alimentación y de generación de empleo e ingreso.

Área Estratégica	Acciones Estratégicas de la política	Acciones estratégicas institucionales	Indicador	Línea base 2013-2014	Meta del periodo 2015-2018 y anual	Meta por región, territorio, cantón 2015	Institución responsable	Instituciones corresponsables
Aumento de la producción y la productividad con valor agregado.	Elaboración y ejecución de un programa nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, en coordinación con el Ministerio de Salud y otras instancias, que contribuya al incremento de la producción y la productividad de los principales rubros y a diversificar la dieta de la población con productos nutritivos y nutraceuticos.	Evaluación del comportamiento agronómico de cultivos de tomate (Solanum lycopersicum).	Número de cultivos evaluados con potencial agronómico ^{1/}	0	Meta período 36 2015: 8 2016: 12 2017: 8 2018: 8	Regiones C. Occidental Central Sur Central Oriental	Programas nacionales MAG	INTA ,UCR,ITCR
		Incremento de productividad en proyectos del cultivo de papaya.	Incremento de productividad.	60t/h	Meta período 100 T/h 2015: 70 2016: 80 2017: 90 2018: 100	Regiones Huetar Norte, Huetar Caribe, Pacífico Central	Gerente del programa	
Aumento de la producción y la productividad con valor agregado.	Elaboración y ejecución de un programa nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, en coordinación con el Ministerio de Salud y otras instancias, que contribuya al incremento de la producción y la productividad de los principales rubros y a diversificar la dieta de la población con productos nutritivos y nutraceuticos.	Incremento de productividad en proyectos del cultivo de Naranja.	Incremento de productividad.	60T/h	Meta período 100T/h 2015: 70 2016: 80 2017: 90 2018: 100	Regiones: Chorotega, P. Ctral, C. Occ., C. Orien., C. Sur, Brunca, H. Norte, H. Caribe, Sara-piquí	Gerente del programa	
		Incremento de productividad en proyecto del cultivo de limón messino.	Incremento de productividad.	200.000 frutos /h	Meta período 800.000 frutos/h 2015: 300.000 2016: 400.000 2017: 600.000 2018: 800.000	Regiones Pacífico Central, Huetar Caribe, Central Sur Chorotega, Central Oriental	Gerente del programa	

¹⁶ Es importante indicar que el PND no establece, en sus pilares 3 y 5, acciones específicas que sean competencia del MAG en su responsabilidad de ejecución.

Área Estratégica	Acciones Estratégicas de la política	Acciones estratégicas institucionales	Indicador	Línea base 2013-2014	Meta del periodo 2015-2018 y anual	Meta por región, territorio, cantón 2015	Institución responsable	Instituciones corresponsables
		Establecimiento de programas de ampliación del área de bambú de alta calidad en 2.000 ha.	Aumento de área de bambú.	600 /h	Meta periodo 2000 /h 2015: 500 2016: 500 2017: 500 2018: 500	Regiones Brunca Huetar Caribe	Gerente del programa	
		Diseño y elaboración de estudio de factibilidad de bambú determinar la cadena de valor.	Estudio de factibilidad.	0	Meta periodo: 1 2015: 1 2016: 0 2017: 0 2018: 0	N.D.	Universidad Nacional- Gerente del programa	
		Validación de variedades de yuca amarga para alimentación animal.	N° de variedades validadas.	3	Meta periodo:1 2015: 0 2016: 1 2017: 0 2018: 0	Regiones Huetar Norte Huetar Caribe	DNEA	DNEA e INTA
		Incremento de semilla de yuca amarga para alimentación animal.	Cantidad de estacas de semilla disponible.	0	Meta período: 100.000 estacas 2015: 0 2016: 0 2017: 50.000 2018: 50.000	Regiones Huetar Norte Huetar Caribe	Gerente de programa	
Aumento de la producción y la productividad con valor agregado.	Elaboración y ejecución de un programa nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, en coordinación con el Ministerio de Salud y otras instancias, que contribuya al incremento de la producción y la productividad de los principales rubros y a diversificar la dieta de la población con productos nutritivos y nutracéuticos.	Incremento de productividad en proyectos del cultivo de plátano.	Incremento de productividad.	11 t/ha	Meta período: 14 t/ha 2015:11 2016:12 2017:13 2018:14	Regiones Huetar Norte, Huetar Caribe, Brunca	Programa Nacional de Musáceas	INTA, sector privado,
		Desarrollo de una estrategia de capacitación y asistencia técnica en determinación de mercados potenciales	Aumento de rendimiento de litros de leche de cabra por día	2.4 litros de leche por día por cabra.	Meta período 2,6 litros de leche/cabra/ día 2015: 2,45 2016: 2,5	Nacional	Programa Nacional de especies menores	Instituciones del Sector Privado, público y académico

Área Estratégica	Acciones Estratégicas de la política	Acciones estratégicas institucionales	Indicador	Línea base 2013-2014	Meta del periodo 2015-2018 y anual	Meta por región, territorio, cantón 2015	Institución responsable	Instituciones corresponsables
		para el consumo de la leche de cabra y los productos lácteos y desarrollo especies forrajeras (morera, ramio, gandul, nacedero, banano) y sistemas productivos semi y estabulados, para lograr aumentar los rendimientos a 2,7.			2017:2,55 2018: 2,6			
Mejoramiento de los procesos de comercialización interna para mayor acceso a mercados.	Fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial para lograr una mayor participación de los productores y productoras y las familias vinculadas a las diferentes actividades del sector en los procesos de comercialización en alianzas con cámaras y gremios.	Acompañamiento a mujeres emprendedoras en forma individual u organizativa para concluir al cabo de tres años con proyecto productivo. ¹⁷	Número de proyectos productivos en trámite de financiamiento,	0	Meta periodo: 100 2015: 25 2016: 25 2017: 25 2018: 25	Región Chorotega, Pacífico Central, Huetar Caribe.	MAG (DNEA), Direcciones Regionales	Inamu MEIC
Conservación y uso de recursos fito y zoo genéticos.	Fortalecimiento de la estrategia nacional de recursos fitogenéticos a cargo de la Comisión Nacional de Recursos Fitogenéticos-Conarefi.	Establecimiento de programas de ampliación del área de cacao de alta calidad con material genético adecuado, en 1000 ha.	Aumento de área de cacao. 18	4.543 ha	Meta periodo: 1000 ha 2015: 250 2016: 250 2017: 250 2018: 250	Regiones Huetar Caribe, Huetar Norte, Brunca, Pacifico Central	Programa Nacional Cacao, DNEA, Pitta Cacao, Direcciones Regionales	Canacacao, CATIE, IICA, ONG (HSI, PROAMO, ACICAFOC). ONS

¹⁷ Beneficiar con recursos del Proyecto EMPRENDE a mujeres empresarias y emprendedoras del sector agroalimentario. Dicho proyecto es ejecutado por Inamu-MAG-MEIC

¹⁸ El material genético a utilizar debe ser certificado por la ONS a través de su programa de certificación de semilla de cacao.

Pilar 2. Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales.

Objetivo del pilar: Desarrollar capacidades para la creación de oportunidades de empleo y emprendedurismo para que las personas jóvenes logren su integración y participación efectiva en los ámbitos económico, social y cultural en los territorios rurales.

Área Estratégica	Acciones Estratégicas de la política	Acciones estratégicas institucionales	Indicador	Línea base 2013-2014	Meta del periodo 2015-2018 y anual	Meta por región, territorio, cantón 2015	Institución responsable	Instituciones corresponsables
Formación del capital humano en colegios técnicos que les permita a los jóvenes acceso a empleos de calidad o a emprendimiento productivos.	Desarrollo de un programa de transición del sector educativo al productivo con el fin de brindar a jóvenes el acompañamiento y acceso a financiamiento adecuado, tierra, transferencia tecnológica y otros servicios con el fin de consolidar sus emprendimientos productivos individuales y colectivos en la ruralidad.	Establecimiento de los programas de transición ^{1/} implementado en los liceos rurales y colegios técnicos.	Número de liceos rurales y colegios técnicos con programa de transición del sector educativo al productivo, que es un programa de transición.	0	Meta período: 18	4 liceos rurales y 4 colegios técnicos por región.	MAG-Conac-MEP	MAG, MEP, INA, Cenecoop, Infocoop, Bancos, Sector privado, e instituciones del sector
					2015: 4			
					2016: 6			
					2017: 6			
					2018: 2			
Acceso a bienes públicos y a factores de producción para desarrollar emprendimientos o empleos de calidad.	Diseñar e implementar una metodología de extensión agropecuaria para la integración efectiva de las personas jóvenes en la agricultura familiar y la actividad pesquera.	Integración efectiva de las personas jóvenes en la agricultura familiar y la actividad pesquera.	No de unidades familiares de producción con procesos de integración socioeconómica óptima de jóvenes rurales.	0	Meta período: 270	30 unidades familiares por región.	Conac-DNEA	MAG-DNEA, Incopesca, CNP, Inta
					2015: 30			
					2016: 80			
					2017: 80			
					2018: 80			
Coordinación y articulación intersectorial para responder a demandas de las personas jóvenes rurales sobre bienes y servicios de otros sectores.	Establecimiento de la red interinstitucional público – privado y redes regionales interinstitucionales de apoyo a las juventudes rurales REDIAJUR con el fin de alinear, articular y armonizar los servicios demandados por las personas jóvenes rurales y desarrollo de un programa permanente de formación de capacidades dirigido a los funcionarios de las instituciones que conforman esta red.	Redes interinstitucionales operando.	No de redes nacionales y regionales de juventudes rurales.	0	Meta período: 36	4 organizaciones por región.	Conac-DNEA	
					2015: 9			
					2016: 9			
					2017: 9			
					2018: 9			
				0	Meta período: 5	1 Nacional y 4 en regiones	Inder, MAG, Pronamype, Una	
					2015: 1			
					2016: 1			
					2017: 1			
					2018: 2			

Pilar 4. Adaptación y mitigación de la agricultura al cambio climático.

Objetivo del pilar: Impulsar medidas de adaptación, mitigación y gestión de riesgo climático, que contribuyan al cumplimiento de la Estrategia Nacional de Cambio Climático, mediante inversión, reconocimiento de servicios ambientales y otros incentivos, impulsando a la vez el desarrollo de negocios verdes, empresas eco amigables y uso de tecnologías para reducir emisiones GEI y mantener y aumentar la productividad en las actividades prioritarias.

Área Estratégica	Acciones Estratégicas de la política	Acciones estratégicas institucionales	Indicador	Línea base 2013-2014	Meta del periodo 2015-2018 y anual	Meta por región, territorio, cantón 2015	Institución responsable	Instituciones corresponsables
Acciones de adaptación de los procesos productivos al cambio climático.	Fortalecimiento de los programas de agricultura sostenible, mediante prácticas y métodos de extensión y con procesos de capacitación orientados a la adopción de buenas prácticas agrícolas y empresariales y tecnologías climáticamente inteligentes en los sistemas agro productivos para la sostenibilidad de la biodiversidad agrícola, la protección del suelo y del recurso hídrico y la adaptación y mitigación al cambio climático.	Sistemas de producción que obtienen galardón de Bandera Azul Ecológica ¹⁹ .	Número de sistemas de producción con galardón de Bandera Azul Ecológica. ¹⁹	31	Meta período: 300 2015:75 2016:75 2017:75 2018:75	Chorotega, Pac. Ctral, Ctral Occ., Ctral Orien., Ctral Sur, Brunca, Huetar Norte, Huetar Caribe, Sarapiquí	Direcciones Regionales, Agencias de Extensión Agropecuaria	
		Reducción de huella carbono y el aumento de la eficiencia de la producción en beneficios de café con la determinación de huella de carbono según norma ISO 14064, NAMA-CAFÉ.	Número de beneficios de café preparados para la certificación de carbono neutralidad.	ND	Meta período: 10 beneficios 2015: 2 2016: 3 2017: 3 2018: 2	Regiones Central Occidental, Central Oriental y Central Sur	DNEA Programa Nacional de Café,	Icafé
Acciones de mitigación del sector agropecuario y rural ante el cambio climático.	Fortalecimiento de los programas de agricultura sostenible, mediante prácticas y métodos de extensión y con procesos de capacitación orientados a la adopción de buenas prácticas agrícolas y empresariales y tecnologías climáticamente inteligentes en los sistemas agroproductivos para la sostenibilidad de la biodiversidad agrícola, la protección del suelo y del recurso hídrico y la adaptación y mitigación al cambio climático.	Desarrollar experiencias piloto para la comprobación de los impactos de las opciones tecnológicas que conforman el NAMA Café, mediante (fertilización, arborización, uso de residuos orgánicos para gasificación, manejo de aguas residuales) a nivel de 100 fincas y 5 beneficios de café.	Número de beneficios de café con determinación de huella de carbono.	ND	Meta período: 5 beneficios 2015: 1 2016: 2 2017: 1 2018: 1	Nacional	MAG	Icafé-UCR-UNA-Catie
		Desarrollar un sistema de Medición, Reporte y Verificación (MRV) sobre	Número fincas con determinación de huella de carbono.	0	Meta período 100 fincas 2015: 25 2016: 25 2017: 25 2018: 25	Nacional	MAG-Icafé	Icafé-UCR-UNA-Catie
		Desarrollar un sistema de Medición, Reporte y Verificación (MRV) sobre	Número de beneficios con sistema de	n.d	Meta período 10 beneficios 2015: 2	Regiones: Central Occidental;	DNEA Programa Nacional de	

¹⁹ Bandera Azul ecológica es un distintivo o galardón que otorga o premia el esfuerzo y trabajo en la conservación y desarrollo y protección de los recursos naturales.

Área Estratégica	Acciones Estratégicas de la política	Acciones estratégicas institucionales	Indicador	Línea base 2013-2014	Meta del periodo 2015-2018 y anual	Meta por región, territorio, cantón 2015	Institución responsable	Instituciones corresponsables
		emisiones en beneficios de café.	Monitoreo, Reporte y Verificación de emisiones.		2016: 2 2017: 3 2018: 3	Central Oriental; Central Sur	Café	
Promoción de negocios verde.	Fortalecimiento del programa de pago de beneficios ambientales y/o reconocimiento de beneficios ambientales a sujetos privados y organizaciones que promuevan proyectos o buenas prácticas productivas agro ambientales y silvopastoriles.	Apoyo en la elaboración de proyectos con incentivos para la producción sostenible, orgánica y PSA (RBA).	Número de Proyectos con RBA financiados, que aplican prácticas de producción sostenible y orgánica.	5	Meta período: 20 2015: 5 2016: 5 2017: 5 2018: 5	Chorotega, P. Ctral, C. Occid, C. Orient, C. Sur, Brunca, H. Norte, H. Caribe, Sarapiquí	MAG	MAG, SFE
	Fomento del uso de fuentes de biomasa para generar energía limpia y promover investigación sobre sistemas de producción que ayuden a la reducción de la huella de carbono.	Desarrollo de un modelo de extracción de aceite crudo de palma a pequeña escala en la Estación Experimental los Diamantes.	Un modelo de producción.	ND	Meta período: 1 modelo, 2015: 0 2016: 0 2017: 1 2018: 0	Huetar Caribe	MAG-INTA - Gerente	Recope
Gestión integral del riesgo.	Articulación con la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencia, un programa de monitoreo de áreas de alto riesgo tales como desemboca-duras de ríos, áreas de sedimentación, deslizamientos e inundaciones, entre otros, para la prevención de desastres.	Inventarios de daños y pérdidas por afectación de fenómenos naturales a los sistemas agros productivos de agricultura familiar.	Número de inventarios por afectación de daños por fenómenos naturales.	N.d	Meta período: 16 2015: 4 2016: 4 2017: 4 2018: 4	Nacional	DNEA - CNE; Región Chorotega, Región Pacífico Central	CNE, SFE, Senasa

5.3. Otras acciones de gestión y coordinación técnica y administrativa integradas en el quehacer de la DNEA que integra el nivel nacional, regional y local.

Tanto el Plan Nacional de Desarrollo como el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural constituyen el principal marco de referencia para conducir el quehacer de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria en sus niveles nacional, regional y local. Se entiende que alrededor de sus objetivos, metas y resultados esperados es que debe construirse la función sustantiva y estratégica de la DNEA y la acción institucional orientada hacia los usuarios atendidos que constituyen las familias rurales y sus organizaciones.

De esta forma, se entiende que el gran esfuerzo de planificación, seguimiento y evaluación de la DNEA debe estar construido alrededor de ese marco de referencia y que una gran mayoría de los recursos se enfocarán a lograr lo planteado en él.

Sin embargo, se reconoce que existen otras acciones institucionales que no necesariamente calzan en el marco del PND y del PSDAR, pero que siendo parte de los esfuerzos relevantes que se llevan a cabo, también deben reflejarse en la planificación, el seguimiento y la evaluación, en tanto constituyen esfuerzos que repercuten en resultados positivos en los beneficiarios de los servicios institucionales y, además, consumen recursos presupuestarios, logísticos y técnicos, ocupando una buena parte del tiempo de los funcionarios de la DNEA.

En este sentido se define que dentro de las acciones de planificación que se realicen alrededor del PND y del PSDAR, se agregará la planificación relacionada a esfuerzos como Información y Comunicación (Cencood, Sistema Integral de Información, Agroactivo, esfuerzos regionales en publicaciones, programas radiales, etc.), Exoneraciones, Trámites vinculantes con normativa ambiental, de salud pública masivos (Quemas Agrícolas Controladas, Riteve).

Si alguno de esos esfuerzos, de manera particular calza como contribución a los objetivos, metas y resultados del PND o del PSDAR, se detallará en esos apartados. En caso contrario, para cada uno tendrá que construirse un indicador y plantearse el resto de detalles que solicita el formato de planificación.

6. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL: MATRIZ DE ALINEAMIENTO PLAN PRESUPUESTO (MAPP) 2016 EN LOS NIVELES NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL.

Para la formulación de los instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria se persiguen varios objetivos fundamentales:

- a. Que sean útiles y faciliten la acción de los funcionarios de la DNEA.
- b. Que los instrumentos a utilizar sean simples, de fácil uso y comprensión.
- c. Que permitan integrar y alinear la gestión técnica de los diferentes niveles de la DNEA.
- d. Que faciliten incorporar toda la actividad que se desarrolla en el nivel nacional, regional y local, detallarla y que sea fiel reflejo de la acción institucional que se lleva a cabo.
- e. Que respondan a las orientaciones metodológicas de la DNEA.

Por otro lado, es fundamental tener en cuenta que por disposición de las autoridades institucionales, el quehacer del MAG tiene su sustento y su base en la labor que se ejecuta en las Agencias de Extensión Agropecuaria. En este sentido, la planificación de la DNEA del nivel nacional y regional tiene que reflejarse en las AEA y, a su vez, la planificación de los niveles regional y nacional, tienen que atender las necesidades de la acción en las AEA.

Lo anterior significa que para desarrollar los procesos de planificación, los niveles regional y nacional tienen que formular sus propuestas y estrategias de trabajo en plena integración con las necesidades, las posibilidades y los recursos disponibles para las Agencias de Extensión Agropecuaria. De tal forma, cada instancia que requiere desarrollar sus acciones en el espacio regional y local, debe hacerlo en estrecha coordinación y por medio de las AEA. A su vez, desde el nivel regional y local deben atenderse las prioridades y los lineamientos técnicos que se definan desde el nivel nacional, en la medida que se entiende que estos obedecen a acciones estratégicas que necesitan implementarse en el espacio local y que contribuyen al logro de los objetivos que institucionalmente han sido definidos.

Institución: Ministerio de Agricultura y Ganadería

POI Programa / Subprograma Presupuestario: Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA). 175

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES	
	2016		FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO												
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
Unidades productivas familiares de pequeños (as) y medianos (as) productores (as) y sus organizaciones desarrollando buenas prácticas productivas en sus sistemas productivos, que posicionen su	Aumento de rendimiento por producto sensible.	Aumento de rendimiento programado/rendimiento ejecutado	DNEA (Programas nacionales, Direcciones Regionales)	Establecimiento de planes de producción en los sistemas productivos de las agrocadenas sensibles atendidos para la caracterización productiva													Orlando Cubillo Director Región Central Sur, Lilia José Luis Araya Villalobos, DirectorPacífico Central, Nelson Kooper Chacón, Director Región Central Occidental Guillermo Flores

inserción en los mercados				Elaboración y ejecución de planes de asistencia técnica en sistemas productivos de agrocadenas sensibles														Marchena, Director Región Central Oriental Lloyd Foster Russell, Director Región Huetar Caribe Gabriela Zúñiga Valerín, Directora Subregión Sarapiquí Róger Montero Solís, Director Región Brunca, Fernando Vargas Pérez, Director Región Huetar Norte Oscar Vásquez Rosales, Director Región Chorotega Jesús Hernández, José Miguel Carrillo, Coordinadores Programas Nacionales José Valerín, Gerente Granos Básicos, Iván Serrano, Gerente Papa y Cebolla, Mauricio Chacón, Gerente Ganadería Carne, Alexandra Urbina, Gerente Programa de Cerdos
				Definición de instrumento técnico para el registro de costos, área,														Jesús Hernández, José Miguel Carrillo, Coordinadores Programas

				pública y privada																
	Número de ha de café renovadas, atendidas y podadas	No. De ha renovadas, atendidas y podadas programadas/ ha ejecutadas	DNEA (Programa nacional de café, Direcciones Regionales), ICAFÉ	Promoción de la renovación y asistencia técnica en poda, tecnología mediante capacitación e información																Jesús Hernández, Coordinador Programas Nacionales, Felipe Arguedas, Director DNEA y Ronald Peters S, Director Ejecutivo ICAFE
			DNEA Programa Nacional de Café,	Desarrollo del Programa de acciones de mitigación nacionalmente apropiadas en café (NAMA Café), para contribuir con la reducción de la huella de carbono y el aumento de la eficiencia de la producción en 10 beneficios de café con la determinación de huella de carbono según norma ISO 14064																Jesús Hernández, Coordinador Programas Nacionales, Felipe Arguedas, Director DNEA

			Desarrollar experiencias piloto para la comprobación de los impactos de las opciones tecnológicas que conforman el NAMA Café, mediante (fertilización, arborización, uso de residuos orgánicos para gasificación, manejo de aguas residuales) a nivel de 100 fincas y 5 beneficios de café.																	
			Desarrollo y ejecución de estrategia de comunicación e información dirigida a productores y técnicos sobre el NAMA café																	
	Número de organizaciones de productores (as) y jóvenes rurales apoyados con proyectos generadores de encadenamientos agroproductivos ejecutados para	logrado/programado x 100	Elaboración o actualización de diagnóstico de las organizaciones para la identificación de necesidades e iniciativas de intervención vía proyectos																	Orlando Cubillo Director Región Central Sur, José Luis Araya Villalobos, Director Pacífico Central, Nelson Kooper Chacón, Director Región Central Occidental Guillermo Flores

				Establecer un sistema de seguimiento y evaluación para el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas programadas en los proyectos con las organizaciones																
	Número de nuevas organizaciones apoyadas con capacitación técnica y empresarial para mejorar su gestión y desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles	logrado/programadox100	DNEA	Diagnóstico para la identificación de necesidades de capacitación técnica y empresarial y de planes de negocios de las nuevas organizaciones. Apoyo en la elaboración de planes de capacitación y de negocios a nuevas organizaciones																Orlando Cubillo Director Región Central Sur, José Luis Araya Villalobos, Director Pacífico Central, Nelson Kooper Chacón, Director Región Central Occidental Guillermo Flores Marchena, Director Región Central Oriental Lloyd Foster Russell, Director Región Huetar

	Número de nuevos sistemas agroproductivos de agricultura familiar con asistencia técnica en prácticas de producción sostenible y orgánica.	Incremento logrado/programado x 100	DNEA	Selección de sistemas agroproductivos de agricultura familiar																Orlando Cubillo Director Región Central Sur, José Luis Araya Villalobos, Director Pacífico Central, Nelson Kooper Chacón, Director Región Central Occidental Guillermo Flores Marchena, Director Región Central Oriental Lloyd Foster Russell, Director Región Huetar Caribe Gabriela Zúñiga Valerín, Directora Subregión Sarapiquí Róger Montero Solís, Director Región Brunca, Fernando Vargas Pérez, Director Región Huetar Norte Oscar Vásquez Rosales, Director Región Chorotega Roberto Azofeifa Rodríguez, Coordinador Departamento de Agricultura Conservacionista, DNEA, María José Reyes,			
Elaboración de planes de finca en los sistemas productivos focalizados a promover buenas prácticas de producción sostenible y orgánica																							
Ejecución de planes de los sistemas agroproductivos																							
Apoyo a sistemas productivos mediante capacitación, información y asistencia técnica en Buenas Prácticas Agrícolas y Producción Sostenible y Orgánica																							
Apoyo en la elaboración de proyectos con incentivos para la producción sostenible (RBAO, Bandera Azul Ecológica,																							

Institución: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Programa / Subprograma Presupuestario: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) 170-SEPSA

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPONSABLES		
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D	
Servicios de formulación, seguimiento y evaluación de la Política Sectorial Agropecuaria, apoyados en información y análisis estadístico y estudios específicos.	Porcentaje de verificación de campo de metas estratégicas del Sector Agropecuario vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018.	Nº de metas estratégicas verificadas/Nº de metas del sector agropecuario contenidas en el PND 2015-2018 por cien.	1. Informes de avance trimestrales de las instituciones del Sector Agropecuario. 2. Sepsa/APAR.	1. Selección de las metas sujetas de verificación por año del total de metas del Sector; que equivale a 9 metas/año) y calendarización por trimestre de las visitas..	X													SEPSA-Área de Política Agropecuaria y Rural: Franklin Charpantier; Lizeth Jaén Barrantes e Iveth Acuña Boza
				2. Sesión de trabajo conjunto Sepsa - Institución Ejecutora para analizar calendarización de visitas en el nivel central y		X												

				regional.															
				3. Revisión y análisis de informes.			X		X			X							
				4. Visitas de campo			X	X	X			X	X	X					
				5. Procesamiento y análisis de las visitas			X		X			X		X					
				6. Elaboración y entrega de Informes de verificación.			X		X			X		X					
	Porcentaje de incremento de la participación de la producción local en el consumo nacional de los rubros primarios de la CBA	Sumatoria del consumo a partir de la producción local de todos los productos/consumo total anual de todos los productos en Kg)*100	INEC SEPSA/AE EI	1.Solicitar, estimar y analizar la información sobre las variables producción y consumo de rubros primarios de la CBA.					X					X					SEPSA-Área de Estudios Económicos e Información: Ana Isabel Gómez De Miguel, Yetty Quirós Ballesteros, Isabel Morales, Edgar Mata, Francini Araya, Ricardo Quesada
				2. Estimación del indicador.										X					

				3. Análisis para señalar factores limitantes.														X	
	Número de estudios de perspectivas de actividades productivas prioritarias para la toma de decisiones	Nº de estudios realizados/Nº de estudios programados por cien		1. Recopilación y procesamiento de la información.			X	X	X	X				X	X	X	X		
				2. Análisis de la información.				X	X	X	X				X	X	X		
				3. Preparación de documento.							X								X
				4. Divulgación							X								X
																			SEPSA-Área de Estudios Económicos e Información: Ana Isabel Gómez De Miguel, Yetty Quirós Ballester, Isabel Morales, Edgar Mata, Francini Araya, Ricardo Quesada

7. LA ESTRATEGIA Y EL INSTRUMENTAL PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN EN LOS NIVELES NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL.

Como ya se ha indicado, el seguimiento y la evaluación son procesos intrínsecamente relacionados con todo el proceso de la planificación y son funciones fundamentales para asegurar y determinar el grado de éxito de la gestión de una organización y muy particularmente de las instituciones públicas quienes tienen ese mandato asignado por diversas normas, según se ha indicado en este documento.

Para la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, como área sustantiva del quehacer institucional, disponer de una estrategia de SyE es de fundamental importancia en la medida que le permitirá medir el grado de eficiencia y eficacia de su accionar en término de los resultados que se alcancen en su población objetivo. Es decir, el SyE tiene que constituirse en una herramienta que permita medir si los objetivos, las metas y los resultados se están alcanzando mediante las acciones planificadas y si estos resultados corresponden a los recursos que la institución utiliza para llevar a cabo su gestión.

Asimismo, el SyE son herramientas que permiten monitorear día a día la eficacia de la planificación y llevar constantemente un control sobre los resultados que se van obteniendo, permitiendo a su vez que la planificación y los recursos se reajusten en conformidad con la realidad del día a día y de las condiciones que objetivamente va planteando la realidad.

7.1. La estrategia del seguimiento y la evaluación (SyE).

7.1.1. El enfoque del SyE.

En primer lugar, es importante definir que la estrategia de SyE tendrá un enfoque formativo. Es decir, el SyE que se realice tiene como principio fundamental que se realiza para aprender, para corregir y para la mejora continua de la gestión institucional. O, puesto en contrario, no interesa un SyE policial y que se dirija a determinar responsabilidades de incumplimiento o de juzgar culpabilidades. Corolariamente puede servir hasta para esos fines, pero siempre teniendo en cuenta que ese no es su objetivo principal.

En segunda instancia, el SyE debe ser participativo e involucrando a todas las instancias que intervienen en los procesos de gestión de la Extensión Agropecuaria. En términos diferentes, el SyE no solo es un asunto de los entes encargados de la planificación, sino que compete también a los niveles gerenciales y técnicos de la extensión agropecuaria. De esta forma, es fundamental considerar que al realizar procesos

de SyE deberá incorporarse activamente a las instancias técnicas nacionales, regionales y locales en su realización. El equipo de planificación (nacional y regional) tendrá función de liderazgo y conducción técnica de los procesos, pero esto no significa que su ejecución sea de su sola competencia.

7.1.2. Los niveles operativos.

Los responsables de la función directa de SyE están identificados en dos niveles operativos: en el nivel nacional, conformado por dos personas de la Unidad de Planificación Institucional y por dos funcionarios encargados de planificación en la Dirección Nacional de Extensión. En las regiones están los Coordinadores Regionales de Planificación que hacen parte integrante del staff nacional.

i. El equipo o enlace regional de planificación

Las principales competencias del equipo o enlace regional están enfocadas al monitoreo y seguimiento cotidiano de la gestión institucional de las AEA y de la dirección regional y se enfoca al cumplimiento en la ejecución de las actividades físicas y presupuestarias planificadas. Es una función más del día a día, aunque ello no implica que no asuma tareas concentradas en el logro de resultados en las acciones estratégicas.

La labor del equipo regional de planificación debe permitir tomar medidas correctivas sobre los problemas que se van detectando cotidianamente y que constituyen algún obstáculo para la labor de las AEA en su actuar con los productores. Esta labor de monitoreo y seguimiento debe conducir entonces a detectar las fortalezas, las debilidades, las acciones correctivas, los ajustes necesarios en la planificación y la asignación y aplicación de los recursos logísticos y presupuestarios.

Cada región definirá internamente la periodicidad de visitas a las AEA y los instrumentos propios que aplicará. No obstante, es fundamental que esa periodicidad no sea mayor a los tres meses y que los instrumentos que utilice sean coherentes y sirvan para confeccionar los instrumentos de consolidación que se definen en este documento.

Si bien se establece que la función del equipo regional está más orientada a la gestión cotidiana, es muy importante que desde ese nivel se estructure un seguimiento que permita visualizar algún tipo de resultados que se obtienen de la gestión institucional en los beneficiarios de los servicios, de forma que al finalizar el período de planificación se puedan agregar y obtener verdaderos resultados de calidad en los productores, sus organizaciones y sus familias.

En la línea de una gestión institucional transparente y participativa, se realizará una actividad anual de evaluación, por medio de una encuesta que permita medir el grado de satisfacción del usuario respecto a los servicios recibidos.

Al menos cada dos años se realizará una rendición de cuentas participativa en donde se evalúe con representantes de los usuarios los resultados de la acción institucional.

ii. El equipo nacional de planificación.

El equipo nacional de planificación asumirá funciones de carácter más estratégico, de mayor enfoque al logro de las metas, los objetivos y los resultados que se prevén en la planificación. Sus tareas se concentrarán en llevar su labor hasta el nivel de región, sin que esto signifique que con alguna regularidad pueda llegar hasta el nivel de las AEA.

El equipo nacional de planificación calendarizará sus actividades con una frecuencia no superior al trimestre, adecuando los procesos de intervención con la entrega de informes que solicita el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda. Asimismo, se institucionalizará la presentación de un informe de labores trimestral, semestral y anual a los despachos ministeriales.

El equipo nacional realizará sus funciones de manera integrada con los departamentos de la DNEA (Programas Nacionales, Desarrollo Metodológico, Promoción de la Mujer Productora, Agricultura Conservacionista y los transversales como Comunicación, Información, exoneraciones, gestión administrativa). Asimismo el SyE se realizará de manera conjunta con las direcciones regionales, tanto con los niveles técnicos como de planificación, buscando armonizar la gestión institucional en forma integral.

7.2.2. Información analítica y descriptiva para los informes de SyE.

Además de la información que se considera en la matriz indicada en el apartado anterior, es necesario aportar otros aspectos que son de gran importancia en la rendición de cuentas que corresponde a la DNEA y que permiten dimensionar los resultados de la gestión institucional en una forma más objetiva. A continuación se señalan varios apartados que deben ser considerados en los informes de SyE que corresponde realizar a cada instancia de la DNEA y en función de la planificación realizada.

i. Balance General sobre la ejecución y acciones de mejora.

En este apartado se desarrollarán los siguientes aspectos:

- Describa detalladamente los principales logros alcanzados en la ejecución del programa al momento en que se realiza el informe y las razones que justifican los mismos. Recuerde que al referirse a logros se hace teniendo en cuenta los efectos, resultados y/o impactos que se logran en el beneficiario que recibe los servicios institucionales, al cambio esperado y que son el resultado de la gestión realizada. Describa y detalle los principales bienes y servicios entregados a la población meta.
-
-

- Haga una relación detallada entre el porcentaje de avance en el cumplimiento de las metas, los objetivos, los resultados con los recursos ejecutados.
-
-

- Explique si los bienes y servicios están respondiendo a las necesidades de la población que busca solventar el programa / proyecto. Justifique la respuesta con datos, estadísticas e información que considere pertinente y relevante para conocer la situación del programa.
-
-

- Indique fuentes complementarias para obtener información de las acciones que se realizan para el logro de los objetivos, metas y resultados y realizar un análisis más detallado, por ejemplo, estudios específicos, encuestas, informe de labores, investigaciones realizadas, entre otros.
-
-

ii. Acciones de mejora o correctivas que se proponen para mejorar la gestión y cumplir con las metas y objetivos programados

a. AEA, Región, Departamento: _____

b. Acciones de mejora que se proponen:

- _____
- _____

c. Acciones de mejora ejecutadas al momento de formular el informe:

- _____
- _____

d. Explique con detalle en qué forma la acción de mejora contribuyó con el avance del cumplimiento de las metas, los objetivos y los resultados planificados.

- _____
- _____

e. ¿Cuáles gestiones quedan pendientes para el buen desempeño de las acciones planificadas?

Firma del Jefe de AEA, Director Regional o Jefe de Departamento: _____

ANEXO 1: FICHAS RESUMEN POR OBJETIVO E INDICADOR.

El Marco conceptual de los indicadores fue elaborado en talleres realizados durante el mes de febrero en Grecia, en el mes de mayo en el Servicio Fitosanitarios del Estado y en el mes de junio, en La Catalina, en Birri de Heredia, todos durante el año 2015. En estas actividades participaron planificadores y jefes de extensión del ámbito regional, funcionarios del ámbito nacional, así como el equipo nacional de planificación.

Posteriormente, el equipo nacional de planificación revisó el marco conceptual y lo envió a las Direcciones Regionales para su revisión, ajuste y sugerencias. Los resultados se muestran a continuación.

Se incluye al final de este apartado una propuesta de fichas de indicadores para los temas de prevención y mitigación de desastres naturales, coordinación interinstitucional y gestión técnica y administrativa interna.

En el proceso de apoyo metodológico a la formulación de los POI se analizarán estos indicadores y se acordarán redacciones definitivas.

Fichas técnicas de indicadores

Nombre del indicador	Aumento de rendimiento por productos sensibles
Definición	Es el aumento de rendimientos, medido en toneladas métricas (tm) por hectárea para los productos agrícolas, tm por hectárea (ha) por año para pecuarios y en el caso de la producción porcina en número de crías por año, por cerda.
Descripción	Se refiere al aumento de los rendimientos a nivel nacional de los 8 productos sensibles, entendiéndose que su cumplimiento es responsabilidad de instituciones públicas y privadas del sector agropecuario. Al Servicio nacional de Extensión Agropecuaria le competen las acciones relacionadas con la producción, mediante la asistencia técnica, capacitación e información. La responsabilidad de su gestión es compartida bajo mecanismos, metodologías e instrumentos desarrollados y que deben articular y alinear las Gerencias de las Agrocadenas, la SEPSA, el CSRA, los COSEL, las instituciones y organizaciones, promoviendo la coordinación con las otras instancias de la agrocadena (organizaciones de productores, empresa privada e instituciones públicas, academia y otros)
Fórmula	Dato de las gerencias de Programas Nacionales.
Unidad de medida	tm/ha, tm/ha/año y N° crías /cerda/año
Frecuencia de medición	Anual
Ponderación o peso relativo	100%

Nombre del indicador	Aumento de rendimiento por productos sensibles
Desagregación	promedio nacional
Fuente de datos o medios de verificación o medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes de programas nacionales sectoriales - Análisis local de los registros de las fincas. - Análisis regional de la información brindada por las AEA - Análisis nacional de la información brindada por las Direcciones Regionales
Acciones estratégicas de referencia para lograr el objetivo, la meta y el indicador, según diferentes niveles. (Asas, Dirección Regional, Áreas Operativas de la DNEA)	<p>Nivel Local</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las AEA seleccionaran las fincas de seguimiento, acordes a sus recursos, para medir los datos de producción. - Las AEA seleccionadas llevaran registros correspondientes (producción y costos) - Elaboración de diagnóstico de finca - Elaboración de plan de finca - Análisis e interpretación de la información registrada - Seguimiento e informes <p>Nivel Regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las Direcciones Regionales seleccionan los rubros sensibles a los que la región debe atender, así como las AEA y los Coordinadores que trabajaran este objetivo, meta e indicador - Seguimiento de actividades regionales y locales para el cumplimiento del objetivo - Los coordinadores regionales que lleven fincas de seguimiento, tendrán que cumplir con las actividades establecidas a nivel local - Coordinar los comités técnicos regionales por rubros - Participación en los PITTA - Gestiona y brinda información y capacitación <p>Nivel Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uniformar formatos de registros (producción y costos), según el rubro. - Caracterización productiva y diseño del plan del sistema de producción. - Participación en los PITTA y comisiones nacionales. - Coordinación técnica y política de las agrocadenas sensibles, a través de las gerencias de programas y de las autoridades institucionales. - Gestiona, brinda información y capacitación técnica y gerencial en los diferentes niveles (nacional, regional y local) - Seguimiento de actividades regionales y nacionales para el cumplimiento del indicador - Elaboración y consolidación de informes - Establecimiento de Acuerdos de competitividad para la ejecución de las agrocadenas sensibles entre la institucionalidad pública y privada - Elaboración y ejecución de planes de acción estratégicos para las agrocadenas sensibles - Elaboración diagnósticos de agrocadenas sensibles para determinar necesidades y problemas prioritarios a intervenir

Nombre del indicador	Aumento de rendimiento por productos sensibles
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de financiamiento favorables en acceso, tramitología, requisitos y disponibilidad de recursos. - Condiciones de infraestructura adecuada - Condiciones de comercialización favorables - Las organizaciones cuentan con capacidad organizacional y técnica para lograr el objetivo - Instituciones del sector articulan su acción hacia al cumplimiento de los objetivos
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del presupuesto para la DNEA - Caída de precios en el mercado - Condiciones agroclimáticas adversas - Aumento en la incidencia de plagas y enfermedades - Carencia de semillas de calidad - Inestabilidad macroeconómica - Condiciones agroclimáticas desfavorables
Clasificación	Efecto

Nombre del indicador	Porcentaje de incremento de la participación de la producción local, en el consumo nacional en los rubros primarios de la CBA.
Definición	Es la sumatoria de los incrementos de participación de la producción nacional en el consumo local de los productos primarios de la CBA
Fórmula	(Sumatoria del consumo a partir de la producción local de todos los productos/consumo total anual de todos los productos en Kg)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia de medición	Anual
Ponderación o peso relativo	100%
Desagregación	(X) Nacional () Regional
Fuente de datos	INEC
Clasificación	(X) Impacto () Efecto () Aprovechamiento () Producto

Nombre del indicador	Número de hectáreas de café renovadas, atendidas y podadas
Definición	Se refiere a la cantidad de hectáreas del cultivo de café para renovar, podar, atender en las zonas productoras (Coto Brus, Pérez Zeledón; Los Santos, Turrialba, Huetar Norte, Valle Central y Valle Occidental)
Descripción	Has de café de los productores atendidos mediante el servicio de extensión, que favorezcan la renovación y poda para contribuir con el aumento de la producción por ha.
Fórmula	Número de Has renovadas, podadas y/o atendidas/Has programadas
Unidad de medida	Has renovadas, podadas y/o atendidas
Frecuencia de medición	Anual
Ponderación o peso relativo	100%
Desagregación	() Nacional (X) Regional
<p>Acciones estratégicas de referencia para lograr el objetivo, la meta y el indicador, según diferentes niveles. (Asas, Dirección Regional, Áreas Operativas de la DNEA)</p> <p>Nivel Local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la importancia de renovación y la poda - Cada Agencia de extensión selecciona los productores (as) que serán atendidos bajo este indicador - Elabora o actualiza el diagnóstico de las necesidades de asistencia técnica de las unidades productivas - Elabora un plan de finca - Visitas de seguimiento y/o verificación a los beneficiarios del Fideicomiso cafetalero - Documenta con archivos técnicos de los productores y productoras que se encuentran en los procesos de asistencia técnica
Nivel Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Enlace entre el nivel nacional y el nivel local canalizando las necesidades propias de apoyo técnico - Apoyar a las AEA en los procesos de elaboración y/o actualización de diagnósticos, plan de fincas, plan de asistencia técnica y elaboración de informes, siguiendo los lineamientos de la DNEA en el ámbito nacional. - Consolidación del informe regional de ejecución de los indicadores - Desarrollar programa anual de asistencia técnica y capacitación ajustado a las realidades de cada zona cafetalera que aborde los temas de renovación, poda y manejo de plantación (parcelas de validación de variedades, días de campo, intercambios de experiencias entre productores, acciones de mitigación, estudios de caso de productores líderes en producción). - Cada Agencia de extensión selecciona los productores (as) que serán atendidos bajo este indicador - Elabora o actualiza el diagnóstico de las necesidades de asistencia técnica de las unidades productivas - Elabora un plan de finca - Visitas de seguimiento y/o verificación a los beneficiarios del Fideicomiso cafetalero - Documenta con archivos técnicos de los productores y productoras que se encuentran en los procesos de asistencia técnica.
Nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación con el Nivel Regional en la ejecución de actividades técnicas que respalden los planes y el cumplimiento del indicador y en concordancia con las Políticas Nacionales - Apoyo con documentación y capacitación técnica dirigida a productores (as) y funcionarios de la

Nombre del indicador	Número de hectáreas de café renovadas, atendidas y podadas
	<p>Institución de los niveles regional y local.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo técnico a todos los niveles para el cumplimiento del Indicador. - Desarrollo del Programa de acciones de mitigación nacionalmente apropiadas en café (NAMA Café), para contribuir con la reducción de la huella de carbono y el aumento de la eficiencia de la producción en 10 beneficios de café con la determinación de huella de carbono según norma ISO 14064 - Desarrollar un sistema de Medición, Reporte y Verificación (MRV) sobre emisiones para café. - Desarrollar experiencias piloto para la comprobación de los impactos de las opciones tecnológicas que conforman el NAMA Café, mediante (fertilización, arborización, uso de residuos orgánicos para gasificación, manejo de aguas residuales) a nivel de 100 fincas y 5 beneficios de café. - Desarrollo y ejecución de estrategia de comunicación e información dirigida a productores y técnicos sobre el NAMA café
Fuente de datos o medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente PNS de Café-MAG y ICAFE - Lista de productores y productoras con áreas renovadas, podadas y atendidas. - Diagnóstico y plan de finca. (Hoja de Visita Finca) - Informes de avance dirigido al Nivel Regional.
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Se dispondrá del apoyo de instituciones privadas e ICAFE - Que el MAG disponga de los recursos operativos y técnicos para la atención - Los productores se mostrarán interesados en renovar y poder con condiciones favorables de precio.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de los programas de crédito no sean favorables para que accedan los productores y productoras de café - Que las condiciones de precio y mercado no sean favorables para los productores - Condiciones agroclimáticas adversas - Incidencia de plagas y enfermedades
Clasificación	() Impacto () Efecto () Aprovechamiento (x) Producto

Nombre del indicador	Cantidad de productores que aplican las BPA y obtienen incentivo económico.
Definición	El indicador mide el monto que se asignará a los productores de productos agrícolas como incentivo por la aplicación de los sistemas de buenas prácticas agrícolas (BPA).
Descripción	Se entiende todo aquel productor que es avalado en BPA por el SFE.
Fórmula	Monto en colones.
Unidad de medida	Valor absoluto.
Frecuencia de medición	Anual.
Ponderación o peso relativo	100%
Desagregación	Nacional.
Fuente de datos o medios de verificación	Estadísticas del Departamento de Operaciones Regionales del SFE.
<p>Acciones estratégicas de referencia para lograr el objetivo, la meta y el indicador, según diferentes niveles. (Asas, Dirección Regional, Áreas Operativas de la DNEA)</p> <p>Nivel Local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada Agencia de Extensión Agropecuaria (AEA), selecciona los productores (as) que serán atendidos bajo este indicador - Acompañamiento con asistencia técnica e información en BPA focalizado al manejo adecuado de agroquímicos mediante tecnología adaptada y apropiada - 3- Documenta con archivos técnicos de los productores y productoras que se encuentran en los procesos de asistencia técnica.
Nivel Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a las AEA y productores en capacitación e implementación de BPA, en fincas de los productores.
Nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a productores y funcionarios en la aplicación del protocolo de BPA. - Visitas a finca, seguimiento y auditoría para verificar cumplimiento de las prácticas de BPA - Remitir informes de auditoría al SFE.
supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con el recurso humano capacitado - Los productores se interesan por participar en los procesos de BPA. - Se dispone de recursos presupuestarios y de operación.
Riesgos	No se dispone de los recursos financiero para ejecutar los incentivos por aplicación de BPA
Clasificación	Efecto

Nombre del indicador	Número de organizaciones de productores (as) y jóvenes rurales apoyados con proyectos generadores de encadenamientos agroproductivos ejecutados para la provisión de bienes y servicios en territorios y regiones.
Definición	Proyectos financiados con presupuesto de transferencia del MAG, IMAS, INDER, ONG, Organismos Internacionales, orientados a apoyar a sujetos privados (organizaciones de productores, Municipalidades, Asociaciones de Productores, Fundaciones) para el desarrollo de encadenamientos productivos, comerciales, agroindustriales, de infraestructura productiva y social
Descripción	<p>Se entiende como organizaciones de productores (as) y jóvenes rurales aquellas organizaciones, legalmente constituidas y con capacidad de administrar recursos públicos.</p> <p>Con proyectos formulados o financiados con fondos de Transferencia, Pymes y cualquier otra fuente de financiamiento, capaces de generar valor en la cadena productiva.</p> <p>Puede ser organizaciones de personas jóvenes únicamente o en combinación con personas adultas, o solo adultas.</p> <p>Se define como joven las personas con edades comprendidas entre 18-35 años.</p>
Fórmula	No. de proyectos aprobados / portafolio de proyectos presentados con cumplimiento de requisitos previos, idoneidad y técnicos por sujetos privados/o aprobados por ente financiero
Unidad de medida	No. de organizaciones con proyectos aprobados anualmente
Frecuencia de medición	Semestral y Anual
Ponderación o peso relativo	50%
Desagregación	Regional y Nacional
Fuente de datos o medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Portafolio de Proyectos de Planificación Institucional y sistema de seguimiento regional y nacional; Sistema de Información DNEA, otros registros de Proyectos otras instituciones - Archivos técnicos por organización que comprenda diagnóstico, plan estratégico, proyectos, actividades realizadas, evaluación.
Acciones estratégicas de referencia para lograr el objetivo, la meta y el indicador, según diferentes niveles. (AEA, Dirección Regional, Áreas Operativas de la DNEA) Nivel Local	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a las organizaciones mediante capacitación, asistencia técnica e información, en la negociación, formulación y gestión de los proyectos agroproductivos. - Realizar diagnóstico por organización con potencial empresarial para el desarrollo y formulación de proyectos y planes de negocio. - Gestionar apoyos específicos ante la Dirección Regional. - Promover la elaboración de planes estratégicos de las organizaciones. - Dar seguimiento a la ejecución y operación de proyectos que se desarrollan en el marco de cobertura de la AEA - Apoyar a las organizaciones de productores en la formulación e identificación de proyectos - Dar análisis de viabilidad y pertinencia a los proyectos que se ejecuten en el marco de cobertura de la AEA - Formular y desarrollar proyectos que procuren la integración de las personas jóvenes en la agricultura familiar y la actividad pesquera

Nombre del indicador	Número de organizaciones de productores (as) y jóvenes rurales apoyados con proyectos generadores de encadenamientos agroproductivos ejecutados para la provisión de bienes y servicios en territorios y regiones.
	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la formulación de proyectos con emprendimientos productivos individuales y colectivos a jóvenes de Liceos rurales y colegios técnicos.
Nivel Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación y gestión de financiamiento y servicios no financieros a las organizaciones. - Apoyo a las organización en la formulación de informes de seguimiento sobre la ejecución y operación de los proyectos a nivel regional y para el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas programadas en los proyectos} - En el caso de que la región disponga de enlaces de proyectos realizaran los de viabilidad y pertinencia a los proyectos que se ejecuten en el marco de cobertura de la Dirección Regional - Gestionar apoyos específicos ante la Dirección Nacional y la UPE - Acciones de coordinación interinstitucional para formulación, ejecución y seguimiento de los planes y proyectos de las organizaciones
Nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar plan de capacitación en apoyo a las Direcciones Regionales. - Gestionar recursos para la capacitación en aspectos estratégicos y de innovación para el proceso de identificación elaboración y SyE de proyectos regionales. - Realizar el acompañamiento a las Direcciones Regionales que lo requieran, en la formulación, SyE de proyectos. - Acciones de coordinación interinstitucional para la formulación, ejecución y seguimiento de los planes y proyectos de las organizaciones - Apoyo a las Direcciones Regionales, a las AEA y a las organizaciones de productores en la generación de valor agregado.
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Existen organizaciones con capacidad administrativa y gerencial. - Organizaciones con actitud y compromiso - Apalancamiento interinstitucional en la gestión de proyectos - Las organizaciones cumplan con la normativa requerida para la aprobación de los proyectos
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - No aprobación presupuesto transferencias del MAG por el Ministerio de Hacienda y por otras fuentes financieras privadas y públicas - Debilidad y carencia de personal capacitado en gestión agroempresarial y fortalecimiento organizacional. - Recortes presupuestarios institucionales. - Desintegración de las organizaciones. - Cambio de prioridades en las políticas. - Excesivos trámites del ente financiero para el desembolso de los recursos. - Débil visión de futuro de la organización. - Uso inadecuado de los recursos por parte de las organizaciones. - Debilidad y carencia de personal capacitado en gestión agroempresarial y fortalecimiento organizacional.

Nombre del indicador	Número de organizaciones de productores (as) y jóvenes rurales apoyados con proyectos generadores de encadenamientos agroproductivos ejecutados para la provisión de bienes y servicios en territorios y regiones.
	- Continuación de las políticas nacionales de no renovación de personal
Clasificación	Producto y efecto

Nombre del indicador	No de nuevas organizaciones apoyados con capacitación técnica empresarial para mejorar su gestión y el desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles con enfoque de género para aumentar su ingreso
Definición	Se refiere al número de organizaciones que reciben servicios integrados de asistencia técnica y transferencia de tecnología, mediante la cobertura de las Agencias de Extensión Agropecuaria y las Direcciones Regionales en todo el país, para adopción de tecnologías y el desarrollo de emprendimientos agroproductivos con enfoque de género, juventud y etnias.
Descripción	Se entenderán como nuevas a aquellas organizaciones que inician nuevos procesos en el período 2015-2018. O bien alguna organización con la cual se inicia la prestación de servicios. Se entiende por capacitación técnica y empresarial todos aquellos aspectos que ayuden al fortalecimiento de la autogestión y toma de decisiones en aspectos organizativos, administrativos y que estimule el emprendedurismo, llevando a las organizaciones a consolidarse como empresa. Mejoramiento de vida: distintos enfoques capaces de fomentar el desarrollo de proyectos para disminuir los niveles de pobreza de la población rural, que tiene como principal elemento el "desarrollo humano".
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de organizaciones con emprendimientos agroproductivos}}{\text{N}^\circ \text{ de organizaciones con emprendimientos agroproductivos programadas}} \times 100$
Unidad de medida	Organizaciones con emprendimientos agroproductivos
Frecuencia de medición	Anual
Ponderación o peso relativo	50%
Desagregación	Regional
Fuente de datos o medios de verificación	Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria -Archivos técnicos por organización que comprenda diagnóstico, actividades realizadas, emprendimientos identificados.
Acciones estratégicas de referencia para lograr el objetivo, la meta y el indicador, según diferentes niveles. (Asas, Dirección Regional, Áreas Operativas de la DNEA)	-Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación por organización con potencial para mejorar su gestión y desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles. - Formular y desarrollar plan de capacitación de las organizaciones. - Gestionar apoyos específicos ante la Dirección Regional. - Generar en las organizaciones de productores iniciativas tendientes a la implementación del Programa de Igualdad de género, Desarrollo Humano e inclusión Social
Nivel Local	- Apoyar las organizaciones y grupos vinculados al proyectos de Posicionamiento del Enfoque de Mejoramiento de Vida a nivel local
Nivel Regional	- Gestionar apoyos de empoderamiento y posicionamiento de organizaciones de productores

Nombre del indicador	No de nuevas organizaciones apoyados con capacitación técnica empresarial para mejorar su gestión y el desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles con enfoque de género para aumentar su ingreso
	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento del plan de capacitación regional. - Realizar apoyo a las organizaciones y AEAs para mejorar la gestión y desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles.
Nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar un plan nacional de capacitación en conformidad con las necesidades de las Direcciones Regionales, AEA y organizaciones de productores en materia de capacitación técnica y empresarial. - Gestionar los recursos para la implementación del plan de capacitación. - Apoyar la ejecución de los procesos de capacitación. - Dar seguimiento, evaluar y consolidarlos procesos de capacitación. - Realizar acciones de coordinación interinstitucional para el apoyar a las organizaciones en capacitación en temas de gestión técnica y agroempresarial. - Formular una metodología para la integración de las personas jóvenes en la agricultura familiar y la actividad pesquera - Apoyar a las direcciones regionales y las AEA en la formulación de proyectos con emprendimientos productivos individuales y colectivos a jóvenes de Liceos rurales y colegios técnicos - Desarrollo e implementación del Programa de Igualdad de género, Desarrollo Humano e inclusión Social, mediante la sensibilización, capacitación a funcionarios y organizaciones y desarrollo de proyectos, en coordinación con INAMU
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - El Servicio de Extensión dispone de personal capacitado en gestión empresarial - Se dispone de los recursos presupuestarios para desarrollar los procesos de capacitación - Existen organizaciones nuevas con potencial para mejorar la gestión - Organizaciones interesadas y comprometidas. - Apoyo de instituciones especializadas (INAMU, FUNAC, IMAS, INA, PRONAMYPE, entre otras) - Apoyo del nivel nacional en aspectos de capacitación, gestión de recursos con los proyectos de transferencias.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente gestión operativa para la adecuada atención de organizaciones para los emprendimientos productivos por disminución de presupuestos - Poca sostenibilidad organizativa y alta volatilidad de las organizaciones - Cambio de prioridades en las políticas - Organizaciones no comprometidas. - Carencia de relevo generacional en las organizaciones de productores - Reducción de personal técnico del servicio de extensión agropecuaria
Clasificación	Producto y efecto

Nombre del indicador	Número de sistemas productivos de agricultura familiar y empresariales con asistencia técnica en prácticas de producción sostenible y orgánica para el desarrollo de emprendimientos de agronegocios para el consumo nacional e internacional
Definición	Se refiere a los sistemas productivos de agricultura familiar con emprendimientos productivos
Descripción	<p>Se entenderán como nuevos sistemas agroproductivos aquellos que inician nuevos procesos en el período 2015-2018, o bien, aquellos con los cuales se inicia la prestación de servicios.</p> <p>Son productores que cumplen alguna de las siguientes características: autoconsumo, mano de obra familiar, diversificación, genera excedentes que comercializa en mercado, aplican prácticas de producción sostenible, al menos el 60% de las actividades para el manejo de la finca se realizan con mano de obra familiar.</p> <p>Es importante aclarar que el indicador se refiere al número de sistemas agroproductivos atendidos con asistencia técnica por una AEA que incorporan al menos una tecnología orientada a la producción sostenible en sus sistemas productivos, siendo consecuente con "la Guía técnica para la difusión de tecnologías de producción agropecuaria sostenible" del MAG o bien cualquier otra tecnología que se considere sostenible y que sea técnicamente documentada.</p>
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades de agricultura familiar con emprendimientos de agronegocios}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades de agricultura familiar con emprendimientos de agronegocios programados}} \times 100$
Unidad de medida	Unidades de agricultura familiar con emprendimientos agronegocios
Frecuencia de medición	Anual
Ponderación o peso relativo	100%
Desagregación	Regional
Fuente de datos o medios de verificación	<p>Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria</p> <ul style="list-style-type: none"> -Expediente por finca que comprenda diagnóstico, plan de finca, hojas de visita e informes de avance. - Lista de productores inscritos en el SFE en proceso de transición o certificados orgánicos
<p>Acciones estratégicas de referencia para lograr el objetivo, la meta y el indicador, según diferentes niveles. (Asas, Dirección Regional, Áreas Operativas de la DNEA)</p> <p>Nivel Local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada AEA registra, selecciona y documenta los sistemas agroproductivos, que incorporan al menos una práctica tecnológica de producción sostenible. - Elaboración de diagnósticos y planes de finca en los sistemas productivos focalizados a promover buenas prácticas de producción sostenible y orgánica - Transferir, capacitar, informar y brindar asistencia técnica en buenas prácticas agrícolas y producción orgánica sostenible. - Realizar seguimiento a la ejecución de los planes de finca - Gestionar apoyos específicos ante la Dirección Regional. - Establecer fincas integrales didácticas que coadyuven la labor de difusión de tecnología por parte de las AEA - Documenta con archivos técnicos de los productores y productoras que se encuentran en los procesos de asistencia técnica. - Identificar y apoyar a productores para el desarrollo del protocolo de Bandera Azul Ecológica en fincas de productores agropecuarios. - Identificar y apoyar a las organizaciones en la formulación de proyectos para el incentivo por Reconocimiento de Beneficios Ambientales. - Fortalecer y apoyar la agricultura urbana y periurbana, en aquellas AEA que han venido sufriendo transformaciones socioeconómicas tales como urbanismo con la consecuente pérdida de áreas dedicadas a

Nombre del indicador	Número de sistemas productivos de agricultura familiar y empresariales con asistencia técnica en prácticas de producción sostenible y orgánica para el desarrollo de emprendimientos de agnegocios para el consumo nacional e internacional
	la agricultura
Nivel Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Enlace entre el nivel nacional y el nivel local canalizando las necesidades propias de apoyo técnico - Consolidar los planes de trabajo locales - Apoyo a las AEA cuando se requiera en los procesos de elaboración de diagnósticos, plan de fincas, plan de asistencia técnica y elaboración de informes, siguiendo los lineamientos de la DNEA en el ámbito nacional. - Consolidación de informes regional de ejecución - Cuando se requiere apoyo en la identificación, verificación y documentación de las prácticas de producción sostenible, que se desarrollan en las unidades productivas que participan en el indicador. - Gestionar apoyos específicos ante el nivel nacional
Nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación interinstitucional y con sector privado para la gestión de la certificación orgánica - Apoyo con instrumentos, metodologías, información y capacitación técnica dirigida a productores y funcionarios - Desarrollar procesos de capacitación a productores y técnicos a nivel regional y local. - Desarrollar acciones de promoción de la actividad agropecuaria orgánica. - Emitir lineamientos para la ejecución de actividades relacionadas con la producción sostenible y orgánica - Brindar los apoyos solicitados por las direcciones regionales. - Definir las acciones necesarias en términos de investigación y transferencia de tecnología para el fomento de la producción orgánica. - Elaboración de un Plan Anual para la promoción y desarrollo en fincas agropecuarias del Programa de Bandera Azul Ecológica - Generar lineamientos técnicos para la formulación y ejecución regional y local de proyectos de Reconocimiento de Beneficios Ambientales. <p>Establecer fincas integrales didácticas que coadyuven la labor de difusión de tecnología por parte de las AEA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y apoyar a productores para el desarrollo del protocolo de Bandera Azul Ecológica en fincas de productores agropecuarios. - Identificar y apoyar a las organizaciones en la formulación de proyectos para el incentivo por Reconocimiento de Beneficios Ambientales.
Supuestos	<p>Cada Dirección Regional cuenta con un equipo humano capacitado y con los recursos logísticos requeridos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay interés de productores para producir bajo este modelo. - Se dispone de recurso humano capacitado, recursos presupuestarios y logísticos.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> -Efectos negativos del cambio climático - Recortes presupuestarios institucionales - No hay relevo generacional del productor agropecuario - Limitado interés y de recursos de parte de productores - No se repone el personal que se retira y se reduce el personal técnico - Los productores no tienen capacidad financiera para hacer las inversiones - El precio de los productos orgánicos no es atractivo para el productor y el consumidor

Nombre del indicador	Número de sistemas productivos de agricultura familiar y empresariales con asistencia técnica en prácticas de producción sostenible y orgánica para el desarrollo de emprendimientos de agronegocios para el consumo nacional e internacional
Clasificación	Producto y efecto

Nombre del indicador	Número de hectáreas con sistemas de producción orgánica.
Definición	Se refiere al incremento de la actividad agropecuaria orgánica en sistemas familiares por medio de diferentes métodos entre los que se destacan emprendimientos y alianzas comerciales que permitan colocar sus productos en nuevos mercados a nivel nacional.
Descripción	Se entiende como la cantidad de nuevas hectáreas que están inscritas ante la autoridad competente como transición o certificadas orgánicas. El Programa de Extensión promueva la producción orgánica a través de capacitación e información.
Formula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de hectáreas con sistemas de producción orgánica}}{\text{N}^\circ \text{ de hectáreas con sistemas de producción orgánica programados}} \times 100$
Unidad de medida:	Sistemas de producción con agricultura orgánica
Frecuencia de medición:	Anual
Ponderación o peso relativo	100%
Desagregación	Regional
Fuente de datos o medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria - - Lista de productores inscritos en el SFE en proceso de transición o certificados orgánicos - - Lista de productores y productoras inscritos en SFE en proceso de transición o certificados orgánicos. - - Registros de productores del nivel regional y local y/o sistema de información DNEA
Acciones estratégicas de referencia para lograr el objetivo, la meta y el indicador, según diferentes niveles. (Asas, Dirección Regional, Áreas Operativas de la DNEA) Nivel Local	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de productores u organizaciones potenciales a la agricultura orgánica. - Gestiona acciones orientadas al fomento de la producción orgánica - Plan de trabajo de capacitación e información al productor u organización para el fomento de la agricultura orgánica y el proceso de certificación.
Nivel Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de los planes de trabajo locales - Apoyo a las acciones del nivel local - Coordinación con el nivel nacional
Nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación interinstitucional y con el Sector Privado para la gestión de la certificación orgánica. - Desarrollar procesos de capacitación a productos y técnicos a nivel regional y local. - Definir las acciones necesarias en términos de investigación y transferencia de tecnología para el fomento de la producción orgánica.

Nombre del indicador	Número de hectáreas con sistemas de producción orgánica.
	- Desarrollar acciones de promoción de la actividad agropecuaria orgánica.
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Interés por parte de los productores para producir bajo este modelo. - Disponibilidad de recursos, personal capacitado. - Apoyo político a la gestión. - Interés por parte de institutos de investigación y la academia para trabajar este tema. - Precios atractivos para el productor y el consumidor. - Mercado diferenciado para el fomento de productos orgánicos.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Baja demanda local por los productos orgánicos. - Factores climáticos adversos. - Incidencia de plagas y enfermedades. - Falta de conciencia para el consumo de productos orgánicos. - Disminución de los recursos del productor para la obtención de la certificación.
Clasificación	- Efecto

Nombre del indicador	Número de Planes de inversión y Proyectos para la rehabilitación de zonas afectadas por desastres naturales incorporadas en declaratorias de emergencia
Definición	
Descripción	
Formula	
Unidad de medida:	
Frecuencia de medición:	
Ponderación o peso relativo	
Desagregación	Regional
Fuente de datos o medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria - Lista de productores y productoras inscritos en SFE en proceso de transición o certificados orgánicos. - Registros de productores del nivel regional y local y/o sistema de información DNEA
Acciones estratégicas de referencia para lograr el objetivo, la meta y el indicador, según diferentes niveles. (Asas, Dirección Regional, Áreas Operativas de la DNEA)	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de informes de seguimiento sobre la ejecución de los planes de inversión y proyectos a nivel regional - Participación en las Comisiones Locales de emergencias - Levantamiento de daños y pérdidas a nivel local
Nivel Local	

Nombre del indicador	Número de Planes de inversión y Proyectos para la rehabilitación de zonas afectadas por desastres naturales incorporadas en declaratorias de emergencia
Nivel Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios de daños y pérdidas por afectación de fenómenos naturales en direcciones regionales afectadas - Formulación y Ejecución del plan de emergencia de Región Chorotega y Pacífico Central - Desarrollo de Planes de inversión focalizados en Proyectos de rehabilitación en infraestructura productiva para la atención de zonas afectadas por desastres naturales - Desarrollo de Planes de inversión para la mitigación al cambio climático y desastres naturales, mediante el desarrollo de tecnologías para contribuir con la sostenibilidad de las actividades agrícolas - Consolidación de los planes de trabajo locales - Desarrollar procesos de capacitación a productos y técnicos a nivel regional y local en materia de ejecución de planes de inversión - Coordinación con el nivel nacional - Participar en Comisiones técnicas especializadas en temas estratégicos para la atención de los planes de emergencia coordinados por altos niveles jerárquicos (Casa Presidencial,
Nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación interinstitucional, con el Sector Privado y la CNE para la gestión, seguimiento y evaluación de los planes de inversión realizados. - Definir las acciones necesarias en términos de la administración técnica y administrativa de los recursos aportados dentro de las declaratorias de emergencia - Realizar informes de SyE a instancias técnicas especializadas sobre la ejecución de los planes de inversión a nivel de jerarquías MAG, CNE, - Participar en Comisiones de Alto nivel para la coordinación de Temas especializados en el marco de las declaratorias de emergencias
Supuestos	Disponer de recursos focalizados a la atención de estados de emergencia vía declaratorias.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - alta incidencia de factores climáticos adversos. - Incidencia de plagas y enfermedades. - Falta de conciencia para fomentar la cultura de prevención, gestión del riesgo y de mitigación y adaptación ante los desastres naturales - Deterioro de sistemas e infraestructura agroproductiva por incidencia de eventos naturales
Clasificación	Efecto

Nombre del indicador	Gestión y alineamientos interinstitucional de servicios
Definición	
Descripción	
Formula	
Unidad de medida:	
Frecuencia de medición:	

Nombre del indicador	Gestión y alineamientos interinstitucional de servicios
Ponderación o peso relativo	
Desagregación	Regional
Fuente de datos o medios de verificación	
Acciones estratégicas de referencia para lograr el objetivo, la meta y el indicador, según diferentes niveles. (Asas, Dirección Regional, Áreas Operativas de la DNEA)	
Nivel Local	
Nivel Regional	
Nivel Nacional	
Supuestos	
Riesgos	
Clasificación	De actividad

ANEXO 2: DEFINICIONES CONCEPTUALES PARA LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN.

En cada uno de los instrumentos que se han elaborado se emplean una serie de términos que es necesario uniformar en su comprensión y uso. Seguidamente se describen los mismos:

7.3. Metas

El propósito de la gestión institucional es alcanzar los objetivos que se han definido. Las **Metas** (del Departamento, de la Región o de la Agencia de Extensión Agropecuaria), constituyen la cuantificación de las acciones que se desarrollarán para lograrlos. Son de carácter numérico, precisan el cuánto de lo que se va a realizar y consiste en el aporte a la meta nacional del período 2015-2018.

Deben reflejar la contribución a las metas nacionales que realizan los Departamentos (Agricultura Conservacionista, Desarrollo Metodológico, Promoción de la Mujer Productora, Programas Nacionales, así

como temas transversales específicos en Información y Comunicación, Exoneraciones, Administración), la contribución de la Región y de las Agencias de Extensión Agropecuaria.

Es conveniente indicar que en lo relativo al Indicador de “Aumento de rendimiento por productos sensibles” las Direcciones Regionales y las AEA no establecerán una meta regional o local, en tanto el reporte en el cumplimiento de la meta nacional corresponderá exclusivamente a cada una de las Gerencias del Programa Nacional. De esta forma, las Regiones y AEA cuantificarán las acciones que programan y que hacen parte de las actividades que se realizan en cada nivel y que contribuyen al logro de la meta nacional.

Para los efectos del SyE y la presentación de informes (trimestral según la periodicidad solicitada por el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda), se debe contrastar la meta planificada con el avance al momento de realizar el informe. Esto permitirá a cada instancia tomar las medidas necesarias para evaluar el comportamiento de la gestión que se realiza y tomar las medidas que sean necesarias.

7.4. Unidad de medida.

La **Unidad de Medida** expresa la forma en que se medirá el indicador establecido y se refiere a los tamaños de referencia que se han acordado para medir cada una de las distintas magnitudes que necesitamos medir. En general las medidas se establecen en términos de longitudes (metro), temperaturas (grado celcius), masas o peso (el kilogramo), área (metros cuadrados), etc. Todas estas medidas pertenecen al denominado Sistema Internacional de Unidades (SI). Las unidades de medida empleadas en la elaboración de los planes serán las mismas que se utilicen en los formatos de seguimiento y evaluación.

Para el caso de los objetivos y metas del PND ya las unidades de medida vienen definidas y se especifican en las fichas que se incorporan en los Anexos.

7.5. Problema a solucionar.

Cualquier intervención institucional se realiza por alguna motivación específica. Es decir, las acciones que el Servicio de Extensión Agropecuaria lleva a cabo obedecen a una situación previamente identificada y que conduce a justificar la intervención de los servicios que el MAG presta a través de la DNEA.

En otras palabras, cuando el Servicio de Extensión Agropecuaria inicia una acción es porque se ha identificado una situación que amerita su intervención y que busca resolver algún problema identificado ya sea en un sistema productivo, en una agrocadena o en una organización.

El problema debe particularizarse y definirse con claridad ya que este es el que va a definir lo que se quiere resolver mediante la intervención institucional. Visto de otra manera, se tiene que identificar una problemática que sea atendible, que esté dentro de las capacidades institucionales resolverlo. En esa línea, debe evitarse la identificación de problemas ambiguos, muy generales o cuyo ámbito se extralimite de las competencias de la acción institucional.

7.6. Resultados.

Para los efectos de la Planificación, el **Resultado Esperado** debe establecer claramente el cambio resultante en los usuarios atendidos por medio de la intervención institucional. Es decir, en esta columna se debe detallar lo que se espera obtener por medio de las acciones que se están planificando y se puede decir que este es el aspecto más relevante de la planificación en tanto establece la intencionalidad de la gestión que se desarrollará durante el período de tiempo que se planifica. Estos resultados pueden ser de carácter intermedio o finales. Tiene que existir una estrecha relación entre los Resultados Esperados y los Problemas a Solucionar.

El Resultado Intermedio mide los cambios en el comportamiento o estado de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios. Los Resultados Finales o Impacto se establecen a nivel de fin de los bienes y servicios entregados y significan un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo.

En el SyE, así como en los informes trimestrales, será necesario visualizar la forma en que esos Resultados se van concretando objetivamente en el tiempo, de manera que muestren que la intervención institucional produce los resultados previstos y que justifican la misma. Es decir, permite dimensionar que tanto la gestión institucional se acerca a cumplir con los objetivos y resultados de la intervención que realiza. La descripción que se realice en este apartado debe ser puntualizada, exhaustiva y dirigida a reflejar los alcances de las acciones que se ejecutan en términos de los beneficios para la población objetivo. Por ejemplo, si se realizan acciones de capacitación, en esta columna se indicarán los cambios que se van obteniendo en el productor y/o en su organización y que es el resultado del trabajo realizado.

7.7. Indicador.

Se define como Indicador a “la medida que permite conocer el grado de cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos y resultados. Deben medir lo que el objetivo propone, tienen que ser de efecto, aprovechamiento de producto o como mínimo de producto.”²⁰

En la sección de Anexos se incluyen las fichas técnicas por indicador.

Los indicadores están contenidos en las matrices de los apartados 5 y 6, relacionados con el “Marco programático del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018” y del “Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural 2015 – 2018, como punto de referencia para la planificación institucional. Como se ha indicado, los indicadores se tomarán tal y como han sido definidos, exceptuando los relacionados con el incremento de productividad de actividades agropecuarias.

²⁰ Mideplan. metodología para elaborar el Plan Nacional de Desarrollo 2015 – 2018, Junio del 2014.

7.8. Las Actividades.

Las actividades son el conjunto de tareas concretas y específicas a las que se abocará el Departamento, la Región o la AEA y que le permitirán alcanzar las metas establecidas, los objetivos planteados y los resultados esperados. Es decir, debe existir una clara congruencia entre los propósitos que se quieren lograr y las tareas específicas que se proponen para alcanzarlos. En el desarrollo de las actividades están involucrados todos los recursos (internos y externos, humanos, presupuestarios, de infraestructura, logísticos, entre otros) con que cuenta la instancia que planifica para lograr lo que se ha propuesto.

En lo correspondiente al formato de presentación de informes, se desagregarán exhaustivamente las actividades realizadas en correspondencia con las que se programaron. Este análisis debe permitir verificar si esas acciones programadas en relación con las ejecutadas han contribuido a avanzar hacia las metas, objetivos y resultados programados.

7.9. Cuantificación de las Actividades.

Usualmente en la planificación operativa se programan las actividades específicas que se van a realizar a lo largo del período de gestión. Estas actividades pueden ser puntuales en el tiempo (ocurren una sola vez y en un solo momento) o pueden repetirse dos o más veces durante distintas etapas del período de planificación. En esa vía, en la columna de Cuantificación de Actividades se indicará la cantidad de veces que una actividad se realiza. Es práctica común que también en el cronograma, en los meses correspondientes, se indique el número de actividades que se realizarán en un determinado momento. Por ejemplo: Capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas, Total en el período: 7 capacitaciones, 1 en Enero, 3 en Abril, 3 en Agosto.

7.10. Población Meta.

En cumplimiento de los mandatos de política de visibilizar el tema de género, particularmente el tema de **mujeres y jóvenes**, es fundamental que toda acción planificada determine hacia cuantos hombres y cuántas mujeres están dirigidas y, de ellos, cuánto corresponde a población joven. Asimismo, toda acción se realiza con personas o con organizaciones, de forma que se registrará en cada intervención este dato de forma que desde el nivel local, regional y nacional se puedan identificar los usuarios de los servicios en esta categoría de segregación de la información.

En lo que corresponde a los formatos de seguimiento y evaluación, se contrastará el logro de atención a usuarios según su condición de género, así como en población joven. Es importante recordar que estas son prioridades previstas en la política nacional, sectorial e institucional y que los órganos fiscalizadores y evaluadores de la acción institucional requieren con especial atención. En este sentido, no es viable la presentación de informes en donde no se disponga de esta información.

Para los efectos del registro de población joven y en conformidad con la legislación que así lo establece, se considerará a esta como aquella que cuenta con **35 años o menos**.

7.11. Responsable.

Se entiende por Responsable al nombre de la persona que responde por el logro de las actividades, metas, objetivos y resultado que se planifican. Los responsables pueden ser varios según el nivel de desagregación; por ejemplo puede haber un responsable de actividad distinto al responsable del resultado final del conjunto de actividades. Ese responsable debe ser del nivel local, regional o nacional según corresponda. Siempre el responsable será alguien de la institución y nunca podrán señalarse responsabilidades a entidades ajenas al MAG, a organizaciones o a productores, en la medida que lo que se está planificando son competencias que son del resorte y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En el formato de presentación de informes se anotará el nombre de quien efectivamente funge como el responsable de los objetivos, las metas y los resultados alcanzados. Es quien representa el compromiso asumido en la planificación y quien rinde cuentas por el éxito de la gestión realizada.

7.12. Cronograma.

En la columna del Cronograma se definirá el momento en que se desarrollarán las acciones. Se debe procurar establecer con precisión en esos momentos, o lo que es lo mismo, evitar programaciones con actividades que se ejecutan de manera permanente y que se reflejan en todo momento. La columna está estructurada para que se especifique la programación mensualmente..

7.13. Riesgos.

El riesgo se define como un evento futuro que escapa de nuestro control, que podría tener un impacto adverso en el logro de las metas, objetivos y resultados esperados. Los riesgos son negativos, tienen cierta probabilidad de ocurrir y de afectar el logro previsto. Situaciones como por ejemplo una emergencia

natural, un recorte presupuestario intempestivo, un viraje inesperado en las prioridades institucionales. Esos riesgos deben ser lo más objetivos posible y evitar el uso de riesgos exagerados.

7.14.Medio de verificación.

El medio de verificación es el instrumento físico por medio del cual se acredita o comprueba el cumplimiento de las actividades, metas, objetivos y resultados planificados. El medio de verificación debe ser un instrumento auditable, verificable, tangible, demostrable. Estos pueden ir desde certificaciones, documentos de plan, listas de asistencia, diagnósticos, documentos de proyecto, fincas demostrativas, documentos de presupuestos, registros estadísticos, informes, etc.

