



Ministerio de Agricultura y Ganadería
Unidad de Planificación Institucional



**PLAN OPERATIVO DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y
GANADERIA (MAG). 2018**



junio 2018



Ministerio de Agricultura y Ganadería

Unidad de Planificación Institucional



INDICE

1.	Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSYE) en el marco de una gestión transparente, la rendición de cuentas y las exigencias ciudadanas.	5
1.1.	La planificación operativa y el enfoque de gestión por resultados (GPRD).....	5
1.2.	El Seguimiento y la Evaluación (SyE).	9
1.3.	Normativa para la formulación del plan operativo, el plan estratégico y el presupuesto institucional.	10
2.	Lineamientos de política para la gestión técnica, estratégica, operativa de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.....	12
2.1.	Lineamientos, estrategias y acuerdos interinstitucionales internacionales y nacionales	12
2.2.	El Plan Estratégico Institucional	16
2.3.	El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018: Alberto Cañas Escalante.	17
2.4.	Las políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales 2015-2018 y el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural	18
2.5.	Marco estratégico de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.	20
2.6.	Estrategias y lineamientos para la intervención de la extensión agropecuaria a nivel regional, local y nacional.	22
2.6.1.	Una gestión integrada entre el nivel nacional, regional y local para la prestación de los servicios de Extensión Agropecuaria.....	22
2.6.2.	Gestión agroambiental de la agricultura.....	22
2.6.3.	Agricultura familiar.....	23
2.6.4.	Plan Nacional de Gastronomía Saludable y Sostenible (PNGSS).	24
2.6.5.	Programa de productividad de agrocadenas sensibles	24
2.6.6.	Gestión para la prevención y atención del riesgo.....	25
2.6.7.	Mejoramiento de Vida de la familia rural.	25
2.6.8.	La capacitación como elemento estratégico para la adopción de prácticas y tecnologías en los sistemas de producción y en las organizaciones de productores.	26
2.6.9.	Fortalecimiento organizacional y empresarial.	26
2.6.10.	Inserción de juventud rural, mujer y otras poblaciones.	27
2.6.11.	Estrategia de apoyo de Centros de Empresas de Base Tecnológica en Colegios Técnicos Profesionales con modalidad Agropecuaria: MAG- MEP y MICYTT.	27
2.6.12.	Gestión, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos.....	28
2.6.13.	Alineamiento para el desarrollo inclusivo en la gestión institucional	28
2.6.14.	Coordinación e integración interinstitucional e intersectorial del MAG.....	28

2.7.	Otras acciones de gestión y coordinación técnica y administrativa integradas en el quehacer de la DNEA en el nivel nacional, regional y local.....	35
3.	El instrumental para la Planificación en los niveles nacional, regional y local.....	35
a.	Matriz de planificación a nivel de Departamento o Unidades de la DNEA.....	¡Error! Marcador no definido.
4.	La estrategia y el instrumental para el seguimiento y la evaluación en los niveles nacional, regional y local...	54
4.1.	La estrategia del seguimiento y la evaluación (SyE).....	54
4.2.	Instrumento para el Seguimiento y la Evaluación (SyE) para el nivel nacional....	¡Error! Marcador no definido.
5.	Definiciones conceptuales para la planificación, el seguimiento y la evaluación.	55
ANEXOS		58
FORMATO DE PROGRAMACIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS Y/O UNIDADES DEL NIVEL CENTRAL DE LA DNEA.		59
a.	El contenido del Plan Anual Operativo del Departamento y/o Unidad.	59
b.	Matrices de planificación 2018 para el nivel regional y local según la cadena de resultados y en el contexto del PND y otras acciones interinstitucionales	59

PRESENTACIÓN

El POI constituye una herramienta de trabajo mediante la cual se busca uniformar el conjunto de conceptos, los contenidos programáticos y el instrumental que el Ministerio de Agricultura y Ganadería 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 sistematiza un esfuerzo de trabajo en el que han tenido una actividad protagónica gran cantidad de funcionarios de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria y de otras áreas administrativas y asesoras, 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.

1. Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSYE) en el marco de una gestión transparente, la rendición de cuentas y las exigencias ciudadanas.

1.1. La planificación operativa y el enfoque de gestión por resultados (GPRD)

La planificación es un proceso sistémico, integral y dinámico enfocado a la 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.

Desde esta perspectiva el Ministerio de Agricultura y Ganadería inició en el 2017 y continuará en el 2018 la aplicación de la metodología de Gestión por Resultados (GPRD) en el nivel regional y local, que está siendo impulsada por MIDEPLAN, como una herramienta metodológica para alinear la Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSyE), el propósito de incursionar en este enfoque de trabajo es el de validar la aplicación del análisis de cadena de resultados como instrumento metodológico para la planificación, en aras de medir la gestión técnica y los principales efectos y resultados a partir de la gestión de la DNEA.

El ajuste del instrumento metodológico en la planificación se sustenta en dar acatamiento a una disposición de la Contraloría General de la República (CGR), incorporada dentro del informe Auditoría de la CGR No. DFOE-EC-IF-11-2014.

Disposición 4.8. Subsanan las debilidades en los mecanismos de control para la valoración de resultados en la DNEA, Gerencias de Programas Nacionales, Departamentos, Direcciones Regionales y Agencias de Extensión Agropecuaria señalados en este informe y referidas a la valoración de resultados de las acciones que se realizan y opinión de los productores sobre los servicios de la DNEA y sus dependencias.

De acuerdo al plan de trabajo acordado con la CGR para dar atención a la disposición señaladas, el MAG se compromete con las siguientes acciones estratégicas:

- Elaboración de una estrategia e instrumento de rendición de cuentas sobre los servicios de la DNEA a los usuarios o clientela atendida que permita evaluar la calidad de los servicios
- Elaboración de estrategia e instrumento de percepción de servicios a la clientela interna y externa de la DNEA
- Elaboración de metodología e instrumento de valoración de resultados de los servicios de Extensión del MAG a partir del 2017
- Ejecución de la metodología de valoración de resultados de los servicios de Extensión Agropecuaria

Abordaje conceptual de la Gestión por Resultados para el Desarrollo. (GpRD)

La Gestión para Resultados en el Desarrollo), es un instrumento orientado a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, constituyendo un marco de referencia para facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”¹

La GpRD “(...) es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible, a través del uso de instrumentos de gestión que en forma colectiva, coordinada y

¹ García López, Roberto y otro. (2010). La gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. págs. 5 y 6

complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”.²

MIDEPLAN, elaboró en el 2012 el documento Manual gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno, en el que conceptualiza la GpRD como “(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)”³

El valor público es esencial en el concepto de GpRD, ya que este existe cuando los servicios, programas o proyectos que ejecuta el Gobierno constituyen medios eficaces y eficientes para atender necesidades o demandas sociales que sean políticamente deseables y legitimadas democráticamente, su propiedad sea pública y que requieran de modificaciones de ciertos aspectos de la sociedad o de grupos específicos que usan los bienes públicos legítimamente.⁴

MIDEPLAN define valor público como “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”⁵

La GpRD no solamente considera los servicios y/o productos, sino que en su concepción son fundamentales los efectos e impactos generados en la sociedad por dicha producción, es decir, el beneficio de mediano o largo plazo provocado por el disfrute de los bienes y servicios suministrados por el sector público. De esta manera, el éxito de la gestión se mide por lograr alcanzar los cambios sociales esperados o en la calidad de vida de los ciudadanos debido a la intervención pública, en vez de considerar solo la simple oferta de servicios y/o productos de la acción estatal o del cumplimiento de procesos.

¿Qué es un cambio social? El mismo se circunscribe a aspectos como los siguientes: i) un cambio en la vida de los ciudadanos; ii) es fruto de la contribución del gobierno a la sociedad; iii) es algo que no hubiera ocurrido sin la intervención del gobierno; iv) el “cambio” tiene que acordarse con los involucrados (clientela atendida) , no puede ser impuesto; v) es necesario medir lo que cambia y cuánto cambia.

La cadena de Resultados

Un instrumento básico en la GpRD es la cadena de resultados, la cual permite comprender “(...)el proceso de transformación de los insumos y actividades en productos, de cuya utilización se obtienen efectos e impactos para el desarrollo y la consecuente generación de valor público”.⁶ En este sentido, la GpRD busca “(...) colocar en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y definir, en función de éstos, la mejor combinación de insumos actividades y productos para lograrlo.”⁷

La cadena de resultados da una definición lógica de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con el programa, plan, proyecto o intervención, interactúan y establecen las vías por las

2 Ibid, pág. 6.

3 MIDEPLAN. (2016). Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo. Pág. 20.

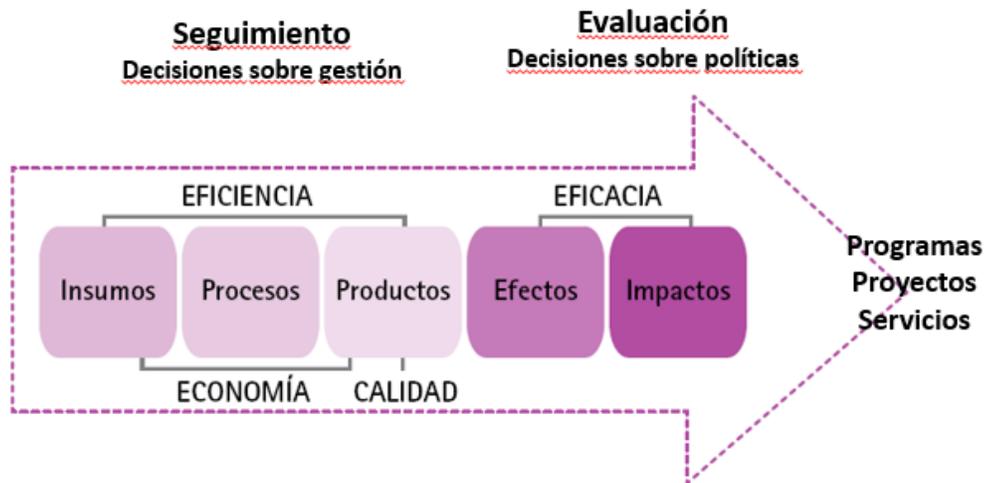
4 BID-CLAD. (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público, Pág. 14.

5 MIDEPLAN. Op cit. Pág. 18.

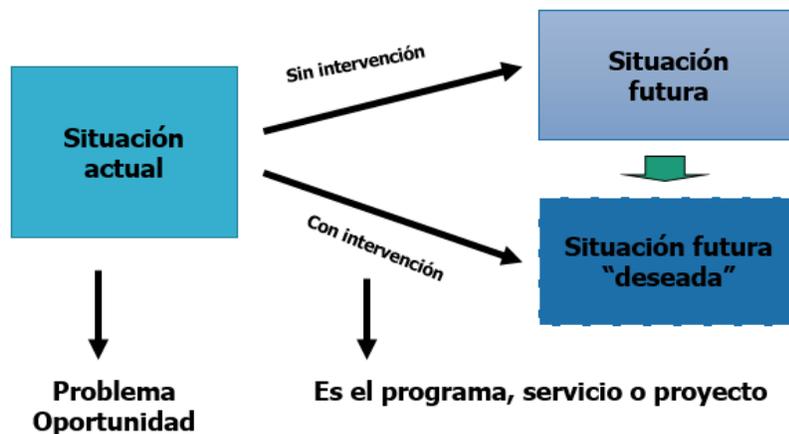
6 Ibid. Pág. 51.

7 García López, Roberto y otros. (2011). “Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales”. Pág.18

que se logran los impactos. Por lo tanto lo fundamental de la cadena de resultados se centra en la definición de los objetivos a partir de los cuales se diseña la estrategia para la intervención.



Para la GpRD es vital el reconocimiento de la problemática, necesidad y oportunidad de mejora a la cual el Servicio Público debe responder, la situación social que se desea alcanzar, el diseño de programas o proyectos públicos identificando sus beneficiarios y la mejor combinación de insumos y procesos para lograr los productos necesarios en función del resultado deseado, la distribución de responsabilidades, la asignación de recursos para el financiamiento de las acciones estratégicas y el seguimiento y la evaluación de los diferentes programas o proyectos para tomar decisiones sobre el rumbo de los mismos. Estos elementos explican la necesidad de que exista una completa integración y coordinación de las diferentes instituciones públicas, tanto de Planificación, Hacienda Pública y de las que generan propiamente los bienes y servicios para la sociedad.



¿Qué debe ser posible medir por medio de los diferentes niveles de los objetivos del programa, servicios o proyectos?

	Nivel de resultado	Descripción	Nivel de objetivo asociado
Teoría de Impactos	Impacto	Resultados de largo plazo producidos directa o indirectamente por la intervención y que implican cambios o transformaciones en los estilos y condiciones de vida de la población objetivo y otras vinculadas	Objetivo de desarrollo o fin
	Efecto directo	Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo logrados por los productos de una intervención	Objetivo General o propósito
Plan para la puesta a disposición de bienes y servicios	Aprovechamiento del Producto	Representa la medida y la manera en que la población beneficiaria recibe, usa y aprovecha los bienes y servicios puestos a disposición por el programa	
	Producto	El bien o servicio que se brinda comprometido a la población beneficiaria	Objetivos Específicos
Plan Organizacional	Actividades	Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos para generar productos determinados	
	Insumos	Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención	

Fuente: Banco Mundial y OCDE (2005)

La dimensión de la GpRD conlleva a que su implementación deba ser un compromiso de Estado más que de un solo Gobierno, lo cual en la gestión política del país es una limitación, debido al cambio de la cultura institucional que dicha gestión requiere y al apoyo que diferentes sectores deben brindar para crear o fortalecer un ambiente propicio para su adecuada implementación.

La planificación para resultados es de carácter estratégico, operativo y participativo. Es estratégica al definir los objetivos y políticas fundamentales en todas las dimensiones del desarrollo sostenible del país (económica, social y ambiental) a mediano y largo plazo para orientar la gestión pública, siendo uno de ellos los objetivos, acciones estratégicas, metas e indicadores del PND.

La planificación también es operativa, ya que a partir de las orientaciones estratégicas se establecen los programas y proyectos relevantes para atender las necesidades de la población, señalando los servicios y/o productos (bienes) de la intervención pública y con los cuales se espera alcanzar los efectos e impactos en la población, consignando responsables y estimaciones de los insumos o recursos humanos, físicos, tecnológicos, monetarios, entre otros, para la implementación de los planes.

¿Qué es un resultado?



Los objetivos del plan, programa, proyecto se formulan utilizando la metodología de gestión para el desarrollo. Se debe formular el objetivo de insumo, elegir un nivel de objetivo ya sea de actividad-producto-aprovechamiento y formular el efecto del proyecto. Además, es indispensable incluir la línea base (datos sobre la situación actual) y la meta (datos sobre la situación futura deseada).

1.2. El Seguimiento y la Evaluación (SyE).

El seguimiento procura el análisis y recopilación sistemática de información conforme avanza un programa, plan, proyecto o acción estratégica (proceso de ejecución) y está dirigido a mejorar la eficacia y la efectividad de la organización. 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. 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.

La evaluación consiste en la comparación de los resultados, efectos e 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 ésta opera.

El SyE permite comprobar los resultados previstos en el proceso de planificación y visualizar si se están generando cambios con respecto a los problemas, necesidades o intervenciones de mejora 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. Permite que los planes cambien, que se ajusten a circunstancias nuevas y posibilita la adopción de soluciones a los problemas identificados.

Un aspecto fundamental del SyE es la rendición de cuentas, instaurada por instituciones contraloras como el Ministerio de Hacienda, MIDEPLAN y la CGR, dado que 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.

El marco normativo de la rendición de cuentas.

La Planificación, Seguimiento y Evaluación (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.”⁸*

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

1.3. 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 2017, 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) No 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 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

⁸ 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.

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 objetivos, metas, productos, 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 efecto e 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, 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.

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 que ⁹:

“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 jercas 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)...

⁹ 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

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.

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...”

2. Lineamientos de política para la gestión técnica, estratégica, operativa de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.

2.1. Lineamientos, estrategias y acuerdos interinstitucionales internacionales y nacionales

Existen diversos elementos que constituyen el marco sobre el cual debe construirse el sistema de PSyE de la DNEA, los mismos deben alinear las acciones de la institución para el abordaje de los compromisos institucionales del nivel centroamericano y nacional, asumidos por la jerarquía institucional, estos instrumentos requieren establecerse e implementarse integradamente en los procesos de planificación. Por lo tanto 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.

Estrategia Agricultura sostenible adaptada al clima – EASAC- 2018-2030.

Es el instrumento clave para impulsar una agricultura más competitiva, inclusiva, sostenible y adaptada a los efectos del cambio climático y de la variabilidad climática, de manera que aumente la productividad mediante la conservación, el uso sostenible y eficiente del agua, de la biodiversidad, del suelo y del bosque, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de la población.

La EASAC comprende tres ejes estratégicos y los temas transversales: i) Sistemas productivos eficientes para medios de vida sostenibles; ii) Gestión Integral de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático; iii) Paisajes agrícolas sostenibles bajos en Carbono

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible¹⁰.

La Asamblea General de Naciones Unidas aprobó la Resolución 66/288 en el 2012: “El futuro que queremos”, la cual describe los principales desafíos a nivel mundial:

- “Es necesario incorporar aún más el Desarrollo Sostenible en todos los niveles, integrando sus aspectos económicos, sociales y ambientales y reconociendo los vínculos que existen entre ellos” (artículo 3).

- “Erradicar pobreza, modificar las modalidades insostenibles e intercambiarlas por la promoción de modalidades de consumo y producción sostenibles y la protección y ordenación de la base de recursos naturales del desarrollo económico y social son objetivos generales y requisitos indispensables del Desarrollo Sostenible” (artículo 4). “La necesidad de lograr la promoción de la equidad social y la protección del medio ambiente, aumentando al mismo tiempo la igualdad entre los géneros, el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de oportunidades para todos” (artículo 11).

¹⁰ MIDEPLAN. Visión de Largo Plazo + Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Área de Planificación del Desarrollo Unidad de Análisis Prospectivo. 2016

- “Fomentar el bienestar económico, social y físico y el patrimonio cultural de muchas personas, especialmente los pobres, dependen directamente de los ecosistemas” (artículo 30).
- “Pedimos que se adopten enfoques holísticos e integrados del Desarrollo Sostenible que lleven a la humanidad a vivir en armonía con la naturaleza y conduzcan a la adopción de medidas para restablecer la salud y la integridad del ecosistema de la Tierra (artículo 40

De esa manera, Naciones Unidas concluyó junto con las evaluaciones de agendas post 2015, que era necesario establecer nuevos objetivos esenciales para toda la población, por lo cual se establecieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se diferencian de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en ser universales y aplicarse a todos los países, y no solo a los considerados “en vías de desarrollo”. Con esto los Gobiernos se unieron para generar una nueva agenda en el 2015 que contiene: 17 nuevos objetivos, desagregados en 169 metas, los cuales fueron aprobados formalmente durante la Cumbre de las Naciones Unidas, celebrada en Nueva York en septiembre del 2015.

Desde esta perspectiva Costa Rica se ha abocado a elaborar una estrategia país, de tal manera que los ODS Costa Rica se vean como un insumo base del marco estratégico de desarrollo para los próximos 15 años y con ello cumplir con los compromisos asumidos (objetivos, metas e indicadores), incorporando otras temáticas de interés nacional que se definan y que permitan generar la transformación que la sociedad costarricense desea, siendo uno de los principales insumos de la estrategia país de largo plazo.

Incorporar las principales metas de ODS al más alto nivel de compromiso político/ institucional, es decir, en el Plan Estratégico Nacional y el Plan Nacional de Desarrollo, con lo cual las metas a largo plazo puedan operativizarse cada cuatro años, según los períodos de Gobierno.

Establecer en los instrumentos de planificación y presupuestación de las instituciones (planificación sectorial, estratégicos u operativa, y presupuestos), las metas pactadas para que sean parte de los compromisos institucionales y no se vean como algo adicional a su quehacer institucional.

Incluir un mecanismo de seguimiento, con datos estadísticos oportunos, confiables, sólidos, comparables y transparentes que fomenten una adecuada rendición de cuentas de cara a la ciudadanía.



Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático de Costa Rica.¹¹

Esta política está en versión borrador y en consulta pública y resume la visión, los principios y enfoques, y los ejes ordenadores y lineamientos estratégicos de la Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático de Costa Rica. Es el resultado de un trabajo mandatado por el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), conjuntamente con el Instituto Meteorológico Nacional (IMN), el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) y la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención a Emergencias (CNE), realizado con el apoyo de la Cooperación Española y del PNUD. En el 2015 con la Contribución Prevista Determinada Nacionalmente (NDC) por parte de Costa Rica ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) se establece una meta al 2018 de contar con un Plan Nacional de Adaptación.

La Política Nacional de Adaptación busca, por un lado, reducir los daños y pérdidas recurrentes ante los efectos adversos del cambio climático y por otro, generar innovación, orientar la inversión pública y privada, proteger y aprovechar de manera racional y sostenible el capital ambiental y educar a los costarricenses para proteger los activos del desarrollo y aprovechar las oportunidades de cara a los escenarios futuros que el clima nos ofrece.

Costa Rica viene impulsando desde hace muchos años ya unas políticas de desarrollo sostenible, con pilares tales como la generación de energías renovables y el manejo de bosques mediante sistemas agroforestales y la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, sumado al desarrollo de capacidades para la construcción de la resiliencia y la transferencia de tecnología, que deben estar alineadas a esta política.

El Grupo Intergubernamental de expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés) define la adaptación al cambio climático como los ajustes que se producen en los sistemas humanos o naturales como respuesta a estímulos climáticos proyectados o reales, o sus efectos, que pueden moderar el daño o aprovechar sus aspectos beneficiosos⁵. Por una parte, la adaptación reduce la vulnerabilidad o aumenta la resiliencia ante las posibles amenazas climáticas y sus impactos y por otra parte aprovecha las oportunidades que puedan derivarse, así la adaptación parece ser en un primer momento un ajuste ante condiciones adversas, pero que su éxito a largo plazo está determinado por su capacidad de innovar y transformar las condiciones que perpetúan el riesgo en el proceso de desarrollo, como una gestión prospectiva del riesgo.

En adaptación, el país parte de su compromiso basado en la promoción de un desarrollo verde e inclusivo bajo una acción local, fortaleciendo los programas de conservación y ampliando el programa de pago por servicios ambientales para incluir la adaptación basada en ecosistemas

Dentro de los Ejes y lineamientos se proponen seis ejes y que son desarrollados en su Plan de Acción de Adaptación al Cambio Climático: 1. Gestión del conocimiento, oferta de servicios climáticos y desarrollo de capacidades locales e institucionales. 2. Condiciones habilitantes para la resiliencia de los sistemas humanos y naturales mediante la planificación territorial, marina y costera. 3. Gestión de la biodiversidad, ecosistemas, cuencas hidrológicas y espacios marinos y costeros para la adaptación. 4. Servicios públicos adaptados. 5. Sistemas productivos adaptados y eco-competitivos. 6. Inversión y seguridad financiera para la acción climática.

La Estrategia Nacional de Biodiversidad y su Plan de Acción 2016-2025, ENB2,¹²

El estado de la biodiversidad tiene un nivel de impacto fundamental en el ámbito del desarrollo y bienestar humano actual y futuro de la sociedad costarricense, ya que es la base del sustento de la vida misma y del cual depende el ser

¹¹ MINAE. Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático de Costa Rica, Documento Borrador para Consulta Pública. Versión 3 de octubre 2017

¹² Ministerio de Ambiente y Energía, Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad, Sistema Nacional de Áreas de Conservación. 2016. Estrategia Nacional de Biodiversidad 2016-2025, Costa Rica. FMAM-PNUD, Fundación de Parques Nacionales-Asociación Costa Rica por Siempre, San José, Costa Rica. p.146

humano para su supervivencia. La biodiversidad también es fuente y provisión de servicios ecosistémicos, tal como la regulación del ciclo hidrológico, la fertilidad y salud de los suelos y la regulación micro-climática. Además, muchas actividades económicas como el turismo, la pesca, la acuicultura, la agricultura, la silvicultura, entre otras; dependen de la biodiversidad; por esta razón, permitir la pérdida y deterioro de la biodiversidad repercute tanto en ámbitos económicos y sociales, como en valores intangibles (como los valores culturales asociada a la biodiversidad). La ENB2 se enmarca en la Política Nacional de Biodiversidad de Costa Rica 2015-2030 (PNB) y conjuntamente la PNB y la ENB constituyen el marco de Política Pública (PP) para la conservación, el uso sostenible y la distribución equitativa de los beneficios de la biodiversidad de Costa Rica.

Los siete temas estratégicos planteados por la ENB2 son: 1. Conservación In Situ: sostenibilidad, y conectividad-resiliencia del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas. 2. Restaurar y reducir la pérdida y/o deterioro de elementos importantes de la biodiversidad: ecosistemas terrestres, marinos, dulce-acuícolas, vida silvestre, recursos genéticos, impacto adverso y cumplimiento legal. 3. Regularización del Patrimonio Natural del Estado y ordenamiento territorial y espacio marino. 4. Paisajes sostenibles inclusivos. 5. Gobernanza, participación, educación y prácticas culturales para la biodiversidad. 6. Gestión de la información, monitoreo e investigación sobre la biodiversidad. 7. Capacidades, recursos financieros y arreglos institucionales para la biodiversidad.

A partir de las metas nacionales e iniciativas que contribuyen directamente a ellas se identifican acciones y programas del Sector Agropecuario que se alinean e integran con los compromisos de esta estrategia por lo que se desarrolla un proceso de articulación y compromisos que se coordina a través de la SEPSA, se indica que los mismos corresponden a la oferta de los servicios institucionales que el MAG desarrolla vinculadas con temas como: el Programa de fomento de la producción agropecuaria sostenible (Buenas Prácticas Productivas y de Comercialización, programa de Bandera Azul Ecológica, las fincas integrales, incentivos Ambientales de producción sostenible y orgánicos, capacitación) y la implementación de proyectos de NAMAS Ganadería y Café, entre los aspectos más relevantes.

Estrategia climática y prevención del riesgo

El Sector Agropecuario, con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, la Dirección de Cambio Climático, la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) y Fundecooperación, ha tomado la decisión de realizar acciones de diálogo y concertación tendientes a la construcción de una Agenda de Acciones Climáticas y Prevención de Riesgos que permita transversalizar, en forma efectiva, eficaz y coherente, las acciones de cambio climático en los Planes Regionales del Sector Agropecuario.

Los temas estratégicos que se abordan dentro de esta estrategia son i) Prevención del Riesgo, ii) Adaptación, Mitigación, Métrica, y iii) Coordinación y Articulación Institucional. Se realizaron talleres en cada una de las ocho regiones del sector agropecuario con 370 personas en total entre direcciones regionales, instituciones, gobiernos locales, sociedad civil, del sector agropecuario y de ambiente, agronegocio, agroindustria y otros. Se disponen los retos y acciones necesarias para enfrentar los efectos de cambio climático y las acciones priorizadas en cada una de las regiones y los mecanismos de coordinación y articulación interinstitucional a ser empleados.

A partir de este trabajo analítico se disponen de agendas agroambientales prioritarias en cada región del MAG, a ser incorporadas en los planes regionales de desarrollo agropecuario y rural y que además deben estar alineadas en el POI institucional. Las mismas incluyen un análisis de los riesgos del cambio climático, las acciones climáticas y de prevención del riesgo más importante para cada región, los retos y acciones en temas como agricultura familiar, agricultura empresarial y articulación interinstitucional, así como los avances actuales y las limitaciones.

Convención de las Naciones Unidas sobre la Degradación de tierras y sequía

Se dispone del Decreto No. 40492-MINAE-MAG del 03 de abril de 2017, el cual establece la “Articulación Intersectorial para la incorporación de los Principios de Neutralidad de la Degradación de Tierras en la Lucha contra la Desertificación, la degradación de la tierra y la sequía”.

En el artículo 1 del mismo se establece que todas las instituciones del Sector Ambiente y Ordenamiento Territorial y del Sector de Desarrollo Agropecuario y Rural deben velar por incorporar instrumentos de política y de planificación acordes a estos principios alineados a la normativa internacional y nacional, de acuerdo a los incisos más vinculantes que corresponden al a), c), e), f), g), h) principalmente.

2.2. El Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico Institucional 2014-2018, en el que se establecen los objetivos estratégicos institucionales y en la que se focaliza como elemento estratégico la priorización del trabajo concentrado en acciones estratégicas para el desarrollo, minimizando las actividades no sustantivas que impiden lograr el impacto requerido. 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. 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”¹³

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”¹⁴.

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”.

¹³ Ministerio de Agricultura y Ganadería, Plan Estratégico 2015-2018, disponible en <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00334.pdf>, pág. 25.

¹⁴ Ibídem, pag. 26.

2.3. 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. 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.

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 como 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.

2.4. Las políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales 2015-2018¹⁵ y el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural ¹⁶.

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 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”.

¹⁵ 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.

¹⁶ Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). Plan sectorial de desarrollo agropecuario y rural 2015-2018. -- San José, C.R., 62 p.

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 4S¹⁷, 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

¹⁷El 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.

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.

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.

2.5. Marco estratégico de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.¹⁸

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.

Visión

¹⁸ Este apartado se toma de: Ministerio de Agricultura y Ganadería: Orientaciones Metodológicas para la Extensión Agropecuaria, San José, Costa Rica, Mayo 2015.

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.

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.

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.

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.

2.6. 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, los lineamientos y estrategias del contexto iberoamericano, 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.

2.6.1. 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 (AEA) en la medida que es la que representa el punto de contacto directo con los usuarios de los servicios de la extensión agropecuaria. Por lo que los servicios que se ofrezcan desde el nivel nacional deben responder a las necesidades identificadas y a la población definida desde la AEA. El nivel nacional tiene una función normativa y de generar lineamientos técnicos nacionales y 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 la PpRD a través del desarrollo de planes, proyectos o estrategias de intervención en la AEA, Región, como los espacios en donde confluyen todos los servicios que sean requeridos y en función de las necesidades del productor y sus organizaciones.

2.6.2. 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, producción sostenible y orgánica, la Gestión y prevención del riesgo, enfocado 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 del 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 Incentivos Ambientales y de Reconocimiento de Buenas Prácticas Orgánicas (RBAO), mediante proyectos en organizaciones y productores que implementen prácticas, técnicas e inversiones 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 en un período de cuatro años en dos mil hectáreas, con una meta para el 2017 de 500 has, 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.

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.

2.6.3. Agricultura familiar¹⁹

Esta acción se implementará mediante el impulso de sistemas productivos focalizados en agricultura familiar orgánica y sostenible, 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, nutraceuticos y saludables.

En materia de la Agricultura Familiar, la CELAC²⁰ realizó en el 2015 la declaración política de belén de la III cumbre de jefas y jefes de estado y de gobierno de la comunidad de estados latinoamericanos y caribeños, en la cual se da un reconocimiento especial al desafío de la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible con inclusión social, económica y financiera, lo que exigen esfuerzos globales, regionales, y nacionales, locales y de las comunidades. La erradicación irreversible de la pobreza es a su vez requisito indispensable para el desarrollo sostenible y para asegurar la igualdad de oportunidades de progreso en las sociedades. No puede haber desarrollo sostenible sin la inclusión de los grupos en situación de vulnerabilidad, tales como los pueblos indígenas y otros pueblos tribales, afrodescendientes, mujeres, personas adultas mayores, personas con discapacidad, migrantes, niños, niñas y adolescentes. En dicha cumbre se acordaron los siguientes aspectos vinculados con la seguridad alimentaria:

¹⁹ Comisión Centroamericana y de República Dominicana de Agricultura Familiar (CVAF). “Es un modo de vida caracterizado por la realización de actividades agrícolas (cultivos, especies pecuarios, pesca artesanal, acuicultura y bosques), que buscan garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de la familia, así como la generación de ingresos con la finalidad de alcanzar una vida plena y digna y que se basa en la conservación del medio ambiente, la cultura, la tradición, la innovación y en la transferencia de conocimientos a las siguientes generaciones” Reunión CAC, Junio 2017

²⁰ Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC),

1. Reafirmar nuestra firme determinación de erradicar la pobreza, el hambre y la desigualdad en la región como requisito indispensable para alcanzar el desarrollo sostenible, a través de la articulación de las políticas económicas, sociales y ambientales con la participación ciudadana integral y equitativa.

2. Abordar la lucha contra la pobreza de manera integral y multidimensional, enfrentando sus causas, mediante, entre otros, el fomento de políticas nacionales y regionales de inclusión social y financiera dirigidas en especial a los grupos en situación de vulnerabilidad de tal forma que promueva la justicia social, la cohesión social y el desarrollo sostenible.

17. Reconocer la contribución directa de la agricultura familiar a la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible en el logro de una región libre de pobreza y del hambre, y acoger la declaración de la I Reunión Ministerial sobre Agricultura Familiar de la CELAC celebrada en Brasilia el 11 de noviembre de 2014.

18 Aprobar el Plan de Seguridad Alimentaria, Nutrición y Erradicación del Hambre 2025 de la CELAC, y agradecer a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) por el apoyo para su formulación.

2.6.4. 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 destinó 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.

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.

2.6.5. Programa de productividad de agrocadenas sensibles²¹

Se implementará una estrategia de trabajo para la ejecución del programa de productividad de las agrocadenas sensibles²², focalizada en el establecimiento de agendas de 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.

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

²¹ 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

²² Programa Nacional de Incremento de la Productividad de los Productos Sensibles para la seguridad Alimentaria y nutricional. MAG, SEPSA, INTA, setiembre 2014.

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.

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, ambientes protegidos, apicultura, 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.

2.6.6. 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.

2.6.7. Mejoramiento de Vida de la familia rural.

Como una estrategia de dignificar la familia rural, el MAG ha venido implementando 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.

Bajo la consideración de que el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV) se establece como una de las estrategias y lineamientos para la intervención de la Extensión Agropecuaria a nivel nacional, regional y local, complementado con el Acuerdo del Consejo Agropecuario Nacional del día 26 de octubre del 2017, donde se adopta este enfoque como un metodología de trabajo conjunto para las instituciones del Sector Agropecuario, en el marco del proceso que se viene desarrollando desde la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria y que en términos prácticos ha venido operando en 10 comunidades del país, se instruye para que se establezca como meta para el año 2018 el trabajo con EMV en 19 comunidades del país, considerando en ellas las 10 que se desarrollan actualmente, más al menos una adicional en cada una de las 9 regiones en que se organiza el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La implementación de este lineamiento corresponde a las Agencias de Extensión Agropecuaria, bajo la coordinación correspondiente con las instancias competentes en el nivel regional y con el apoyo técnico del Departamento de Desarrollo Metodológico de la DNEA.

El desarrollo de los proyectos de Mejoramiento de Vida en el nivel local debe realizarse de manera conjunta con las instituciones que se consideren más adecuadas a las necesidades de familias, organizaciones y comunidades, donde se establece como punto de partida que al menos estarán el MAG, el INDER y el Ministerio de Salud, los cuales conformarán Equipos Locales de Mejoramiento de Vida, a quienes corresponde promover el enfoque en las comunidades seleccionadas.

2.6.8. 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.

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).

Es 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, siendo las Agencias de Extensión Agropecuaria 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.

2.6.9. 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.

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

En alineamiento con lo establecido en el Artículo 6° 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.

2.6.11. 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 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, la cual se plasma en la firma de un convenio donde se establece un Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional en los Colegios Técnicos Profesionales (CTP), que permitirá convertir estas instituciones educativas en vitrinas demostrativas, donde sus sistemas integrados de producción sean un ejemplo de rentabilidad y sostenibilidad.

Con este convenio, los educadores podrán elaborar planes de trabajo para mejorar los sistemas agro-productivos en las parcelas de los Colegios, implementar nuevas herramientas tecnológicas que permitan desarrollar modelos autosuficientes, sostenibles y rentables, así como incentivar a los alumnos a no abandonar las labores agrícolas.

La participación del MAG se fundamenta en crear mejoras técnicas agronómicas hacia la adaptación y mitigación del cambio climático, además de incentivar a los alumnos a desarrollar proyectos de emprendedurismo y los potenciales negocios que puedan surgir con los conocimientos, experiencias y habilidades que adquieran durante su formación académica.

2.6.12. 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.

2.6.13. Alineamiento para el desarrollo inclusivo en la gestión institucional

La programación institucional introducirá el enfoque de desarrollo inclusivo para que se dé atención a las personas con algún grado de discapacidad, población indígena y según la perspectiva de género, así como a personas con diversidad sexual, sustentada en la normativa y política establecida,

2.6.14. Coordinación e integración interinstitucional e intersectorial del MAG.

Se iniciará un proceso de mejora conjunta para alinear los conceptos de riesgos establecidos dentro del Control Interno institucional y el Sistema de Gestión de calidad del MAG, para que sean estén alineados a los instrumentos de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSyE)

Además, se integrará un plan operativo que integre la gestión administrativa institucional vinculado con el programa presupuestario 189, para que todas las instancias asesoras y el área administrativa cuenten con un plan de trabajo y el respectivo proceso de seguimiento y evaluación del mismo.

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, para el 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, entre otros)

- **Gestión por territorio y desarrollo rural**

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.

Para lo anterior se emitió un acuerdo del CAN No. 03-05-15. Conocida la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense 2015-2030 (PEDRT) y el acuerdo CAN-58-10-2015, los directores de Planificación de las instituciones del Sector Agropecuario se comprometen a realizar un trabajo articulado con los Directores Regionales de sus representadas, para que en el marco de sus competencias, incorporen en sus respectivos planes operativos y presupuestos institucionales, los acuerdos consensuados con los correspondientes Consejos Territoriales de Desarrollo Rural. En este Sentido la Dirección de la DNEA emitió instrucciones para que estos acuerdos se consideren en la Planificación del MAG, según oficio DNEA-646-2016 del 29 de noviembre de 2016.

El modelo de gestión para operacionalizar el desarrollo rural territorial se inserta en el PND 2015-2018, reconociendo que se debe de ir en un proceso para que las instituciones presenten un proyecto integrado nacional de actuación en los 28 territorios rurales, lo que se integra ya en el Plan de Acción de Desarrollo Rural Territorial que dispone el INDER. Las demás instituciones deben irse articulando gradualmente, conforme avance la intervención en territorios en el marco de la nueva política, el respectivo plan de acción y las directrices que deberán emanar de la Rectoría del Sector Agropecuario. A continuación se integran los territorios definidos

TERRITORIOS RURALES CONFORMADOS POR EL INDER

Región Pacífico Central

- 1 Paquera-Cóbano-Lepanto-Chira
- 2 Puntarenas-Montes de Oro-Monte Verde
- 3 Orotina-Esparza-San Mateo
- 4 Quepos-Garabito-Parrita



Región Huetar Norte

- 1 Guatuso-Upala-Los Chiles
- 2 San Carlos-Peñas Blancas-Río Cuarto
- 3 Sarapiquí



Región Chorotega

- 1 Liberia-La Cruz
- 2 Nandayure-Hojancha-Nicoya
- 3 Santa Cruz-Carrillo
- 4 Abangares-Cañas-Bagaces-Tilarán



Región Brunca

- 1 Osa-Corredores-Golfito
- 2 Buenos Aires-Coto Brus
- 3 Pérez Zeledón
- 4 Península de Osa



Región Huetar Caribe

- 1 Talamanca-Valle de La Estrella
- 2 Pacoí
- 3 Limón-Matina
- 4 Siquirres-Guácimo



Región Central

- 1 Turrialba-Jiménez
- 2 Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana
- 3 Dota-Tarrazú-León Cortés
- 4 Desamparados-Acosta-Aserri
- 5 Alajuela-Poás-Grecia-Valverde Vega
- 6 Paraiso-Alvarado
- 7 Atenas-Palmarenes-San Ramón-Naranjo-Zarcero
- 8 Barva-Santa Bárbara-San Rafael-San Isidro-Santo Domingo-Vara Blanca
- 9 Cartago-Oreamuno-El Guarco-La Unión



Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR)

En cada uno de los territorios, se conforma un Consejo Territorial de Desarrollo Rural (CTDR), el cual tiene como función la coordinación, articulación y gestión del Desarrollo Rural, así como la formulación de los planes de Desarrollo Rural Territorial. El órgano máximo permanente del CTDR es la Asamblea General, que constituye un espacio abierto para la participación de todos los actores sociales del territorio acreditados por el Inder siendo esta una nueva forma de gobernanza en el país.

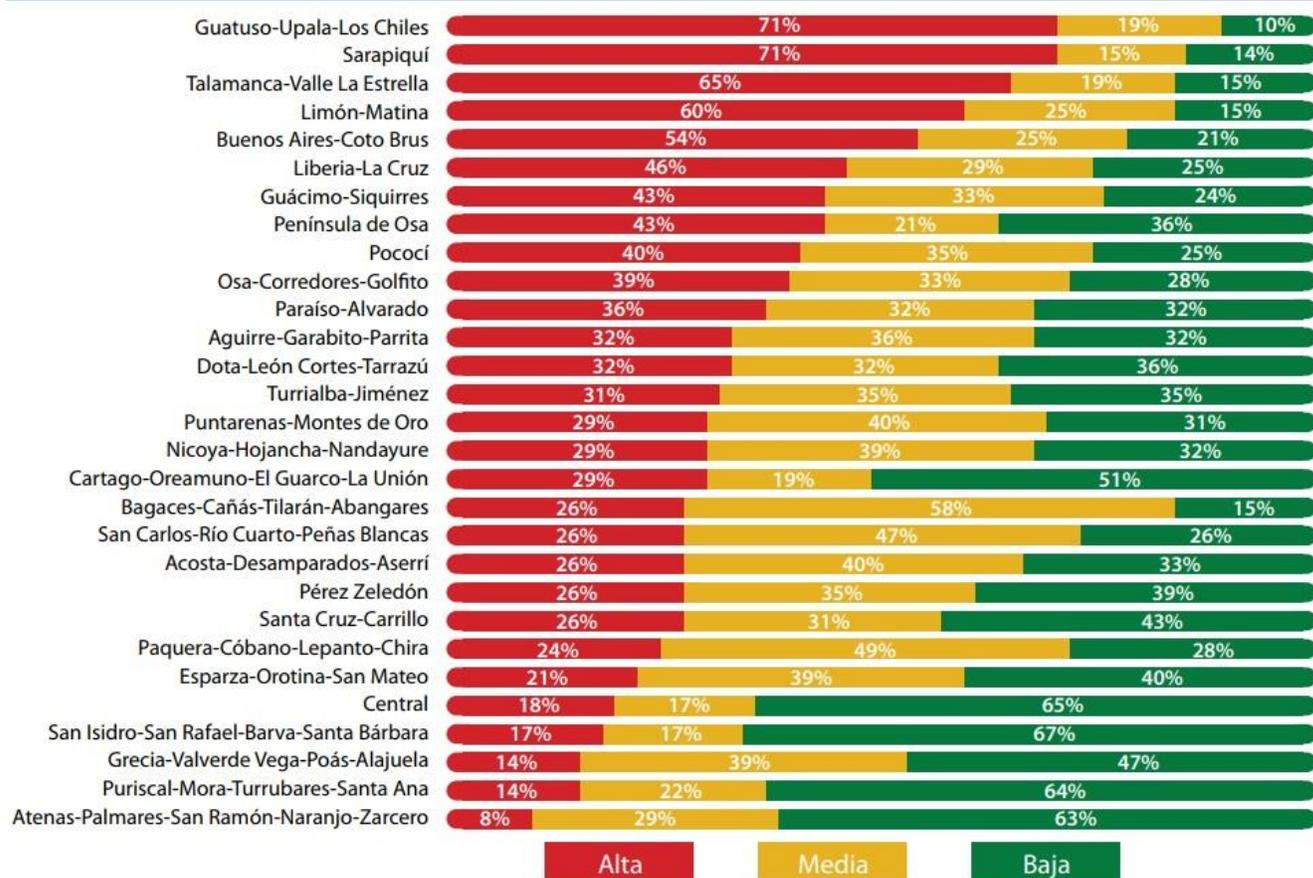
Más información en www.inder.go.cr

2247-7400

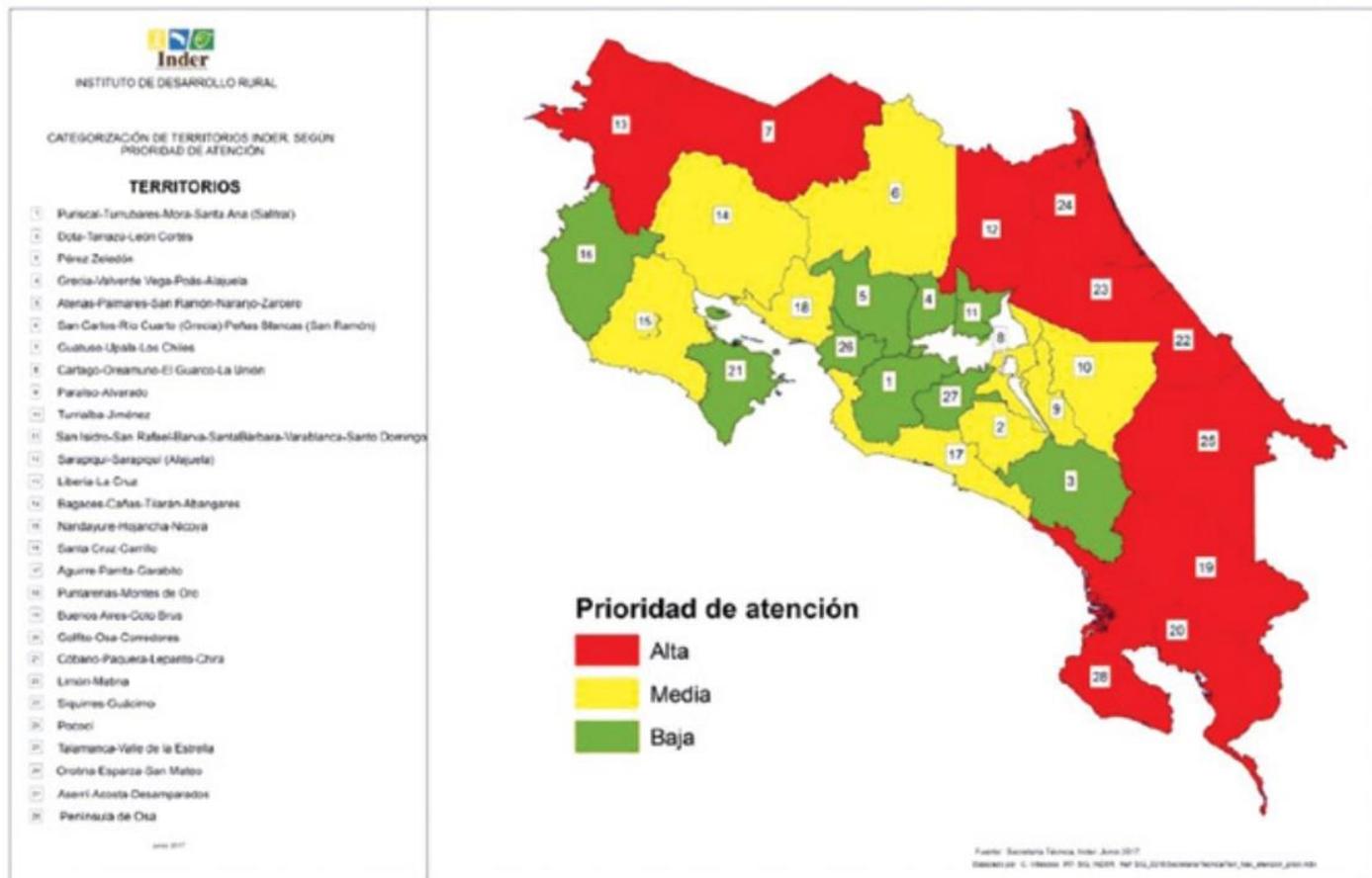


Además es fundamental destacar que de acuerdo a este marco de gestión con el enfoque de ordenamientos rural y territorial, se han identificado los territorios con prioridad de intervención, los cuales muestran los IDS más bajos y que requieren focalizar y priorizar la intervención institucional de los servicios y de acciones y proyectos interinstitucionales, buscando la mejora de sus condiciones y vulnerabilidades, de esta forma los mecanismos de coordinación regionales y locales, deben de utilizar este marco de referencia para la priorización de acciones alineadas e integradas y focalizadas bajo una estrategia de intervención sectorial.

Priorización de atención en desarrollo rural territorial. 2016



Fuente: Seteder con datos de consultoría del IICA, Inder. 2016.



▪ **Integración de la Investigación y la Extensión Agropecuaria.²³**

En setiembre de 2016 se formuló el Protocolo para la implementación de la Directriz MAG No. 001-2016, que tiene como objetivo implementar procesos formales de articulación entre el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA) y fomentar una cultura de trabajo de equipo, articulado entre investigación y extensión.

Esta directriz fue presentada y avalada por los directores regionales y documentada en el Acta Ordinaria No. 10 del Consejo Nacional de Directores Regionales del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), celebrada el día dieciséis y diecisiete de mayo del dos mil diecisiete, en la Región Brunca en Pérez Zeledón.

La Directriz señala la prioridad en la articulación efectiva entre extensión e investigación, asegura que la investigación surja de las necesidades reales de los pequeños productores en sus propios territorios, y que los conocimientos y prácticas locales sean incorporados en el diseño de la investigación. Esta articulación mejora las posibilidades de adopción por parte de los productores.

²³ Protocolo para la implementación de la directriz MAG No. 001-2016. 27 de enero de 2016. Elaborada por un equipo técnico de DNEA e INTA.

El trabajo conjunto entre investigación y extensión es un proceso colectivo de aprendizaje y negociación, es decir, un proceso de innovación en sí mismo. Se requiere gestionar el conocimiento, el cambio y nuevas competencias en los propios investigadores y extensionistas y las propias instituciones donde éstos trabajan. La Extensión es un proceso de educación participativa de construcción de conocimiento, donde los productores asumen un rol protagónico en la toma de decisiones, que facilita el acceso de productores y familias a la información, tecnologías y capacitación.

Se destaca que el director del INTA y la DNEA serán responsables del cumplimiento de los lineamientos establecidos en esta directriz. Se precisan los pasos a seguir para la implementación de la misma: i) proyectos en las regiones articulados a procesos de innovación tecnológica y gestión del conocimiento; ii) conformar comisión INTA-DNEA; iii) sensibilizar en ambas instancias para desarrollar cultura de trabajo colaborativo; iv) realizar el levantamiento demanda investigación y transferencia mediante los ERIEAS entre mayo y junio, debidamente priorizada y consensuada; v) planificar e integrar PAO INTA y DNEA 2018 en este tema, con las acciones y metas cuantificables y mediante la participación de coordinadores regionales INTA y DNEA; vi) establecer plataformas de conocimiento e información

La articulación investigación-extensión es un proceso, el cual podría organizarse de distinta manera de acuerdo a la realidad y contexto de los territorios, pero siempre con estos componentes: a) Identificación del problema: en este caso es el levantamiento de la demanda tecnológica; b) Articulación de actores: corresponde a la convocatoria de distintos actores para dar solución al problema identificado; c) Solución del problema (innovación): corresponde a la

La integración investigación-extensión es básicamente un proceso de gestión de conocimiento, por ende, se debe facilitar la gestión y acceso al conocimiento que se genere buscando garantizar una práctica inclusiva de generar conocimiento para todos. Para ello se requiere promover la creación de Redes de Innovación y de Conocimiento, que son los espacios en que se articulan acciones de investigación-extensión

- Extensionistas e investigadores pueden coordinar y articular acciones por medio de las redes de conocimiento que son espacios de interacción para generar, compartir, difundir, socializar el conocimiento: algunas de las redes son: Foro RELASER Costa Rica, Red Nacional de Agricultura Familiar, Red Regional de Transferencia, Programas Investigación y Transferencia de Tecnología (PITTA), Consorcios, Asociación Nacional de Extensionistas Agropecuarios y Forestales (ANEAF), entre otras.
- Los PITTA son una instancia de articulación donde además participa el INTA y DNEA, es un espacio de programación y concertación entre investigación y extensión con proyectos conjuntos. En proyectos financiados con recursos del MAG y administrados por FITTACORI se establece como una obligatoriedad integrar el componente de extensión por medio de la participación de la DNEA en la implementación del proyecto y que las actividades de transferencia y extensión sean coordinadas planificadas y ejecutadas por extensionistas y transferencistas.
- Integrar y compartir tecnologías e información por medio de Plataformas de Conocimiento como la Plataforma PLATICAR y la Plataforma de Ganadería Sostenible dinamizadas por el Departamento de Transferencia e Información Tecnológica del INTA y el Sistema de Información de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.
- Promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación para compartir información y tecnologías.

- Socializar e implementar en conjunto en los temas de convergencia, investigadores, extensionistas y transferencias el Plan Anual de Capacitación del INTA, así como el Plan Institucional de Capacitación por regiones de la DNEA.

Artículo 4. Las unidades de planificación del INTA y de la Dirección Nacional de Extensión se reunirán cada tres meses con el fin de planificar actividades y proyectos conjuntos

Para lograr una buena articulación debe haber una adecuada planificación, que responda a una agenda convergente de ambas instituciones y a demandas provenientes de los productores y del sector agropecuario en general, buscando que las opciones tecnológicas lleguen a los usuarios finales de manera oportuna, veraz y que contribuya al mejoramiento de los sistemas de producción y nivel de vida de las familias rurales.

- Las acciones de investigación, transferencia, capacitación, difusión y extensión, deben estar reflejadas en los PAO del INTA y DNEA, y mecanismos de control respectivos.

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

El Plan estratégico y el Plan Nacional de Desarrollo como el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural constituyen el principal marco de referencia para conducir el quehacer institucional focalizada en la 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.

Sin embargo se reconoce que existen otras acciones institucionales que no necesariamente se enmarcan en el marco del Plan Estratégico, PND y del Plan Sectorial ((PSDAR) y que corresponden a articulaciones, sinergias, estrategias, convenciones del ámbito internacional e interinstitucional, vinculados con los temas o áreas de trabajo que atienden cada unidad o departamento del nivel central de la DNEA, las cuales son 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.

3. El instrumental para la Planificación en los niveles nacional, regional y local.

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 y las posibilidades y los recursos disponibles para las Agencias de Extensión Agropecuaria. A continuación, se incorporan las matrices de programación en el marco de los indicadores del PND y que incorporan el enfoque de cadena de resultados, las cuales constituyen marcos de referencia para la formulación de las mismas a lo interno de cada dirección regional, que las ajustará a las condiciones y particularidades de las mismas.

Para iniciar con el proceso de formulación de los planes con enfoque de GpRD se señala que se ha venido implementando esta acción en la programación del 2017, disponiéndose de un proceso de aprendizaje a nivel de cada dirección regional y además un informe anual sobre avances y efectos en algunos de los objetivos, metas e indicadores que permita determinar limitaciones, alcances y mejoras sobre la aplicación de la cadena de resultados en el contexto de los indicadores establecidos en el PND para el 2018

Se parte de que este abordaje se centra a partir del problema, necesidad, intervención de mejora y oportunidad, para lo cual se recomienda la aplicación del árbol de problema, se adjunta un ejemplo del mismo aplicado a indicador de rendimiento de carne.

3.1. 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, atenuadas y podadas	2.773 hectáreas renovadas, dentro del Programa Nacional de Renovación de Cafetales	Total periodo: 6.000 hectáreas de café renovadas, atenuadas 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	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.
	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.
	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.

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 Chorotega, Pacifico 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 Chorotega, 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

3.2. Matriz de Planificación Institucional: Matriz de Alineamiento Plan Presupuesto (MAPP), 2018, en los niveles nacional, regional y local.

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.

FICHA TÉCNICA - 2018

Institución: Ministerio de Agricultura y Ganadería

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

Institución: Ministerio de
Agricultura y Ganadería

Programa Presupuestario: Programa 175 Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.

PRODUCTO	INDICADORES DE PRODUCTO	FÓRMULA	FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES												RESPON SABLES	
				ACTIVIDADES PARA EL PRODUCTO	MESES DEL AÑO												
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
Servicios de Extensión Agropecuaria a unidades productivas familiares.	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													Mariano Avila Segura, Director DNEA Nelson Kooper, Director a.i. Región Central Sur, Anabelle Benavides Moraga, Directora a.i., Región Pacífico Central, Nils Solorzano Arroyo, Director Región Central Occidenta
				Ejecución de planes de asistencia técnica en sistemas productivos de agrocadenas sensibles													

				información de producción, de comercialización, políticas, compromisos y administración de los tratados de libre comercio para la toma de decisiones en sus actividades															Básicos, Iván Serrano, Gerente Papa , Mauricio Chacón, Gerente Ganadería a Carne, Alexandra Urbina, Gerente Programa de Cerdos, enlace COONAR ROZ
				Actualizar diagnósticos de agrocadenas sensibles para determinar nuevas necesidades y problemas prioritarios a intervenir															
				Ejecución de planes de acción para las agrocadenas sensibles															
				Ejecutar los Acuerdos de competitividad para la ejecución de agrocadenas sensibles entre la institucionalidad pública y privada															
Servicios de formulación, seguimiento y evaluación de la Política Sectorial Agropecuaria, apoyados en información estadística y estudios específicos del Sector.	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/AEEI	1.Solicitar, estimar y analizar la información sobre las variables producción y consumo de rubros primarios de la CBA.															SEPSA-Área de Estudios Económicos e Información: Ana Isabel Gómez De Miguel, Yetty Quirós Ballesteros, Isabel Morales, Edgar Mata, Sandra Mora, Francini
				2. Estimación del indicador.															
				3. Análisis para señalar factores limitantes.															

				<p>y de negocios a nuevas organizaciones</p> <p>Gestión interinstitucional para lograr apoyos y alianzas en el desarrollo de los procesos de capacitación a las organizaciones</p> <p>Ejecución de los planes de capacitación y de negocios, mediante asistencia técnica e información en procesos de gestión y desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles</p>																	<p>Central Sur, Anabelle Benavides Moragas, Directora a.i., Región Pacífico Central, Nils Solorzano Arroyo, Director Región Central Occidental Guillermo Flores Marchena, Director Región Central Oriental Lloyd Foster Russell, Director Región Huasteca Caribe Fernando Vargas Pérez,, Director Región Huasteca Caribe Róger Montero Solís, Director</p>
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

I
Guillermo
Flores
Marchena
, Director
Región
Central
Oriental
Lloyd
Foster
Russell,
Director
Región
Huetar
Caribe
Fernando
Vargas
Pérez,,
Director
Región
Huetar
Caribe
Róger
Montero
Solís,
Director
Región
Brunca,
Oscar
Vásquez
Rosales,
Roberto
Azofeifa
Rodríguez,
Coordina
dor
Departam
ento de
Producció
n
Agroambi

				<p>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.</p> <p>Establecimiento de un proceso de registros de daños y pérdidas por afectación de desastres naturales en la actividad agrícola</p> <p>Capacitación a productores en Ganadería Baja en Carbono</p> <p>Elaboración y ejecución de planes de inversión para la rehabilitación de zonas y actividades afectadas por desastres naturales, según declaratoria de emergencia</p> <p>Elaboración y ejecución de planes de finca atendidas con servicios de asistencia técnica, capacitación e información que fomenten la agricultura orgánica y el proceso de certificación</p>																	Despacho Viceministra Ana Cristina Quirós Soto
	Número de hectáreas con sistemas de producción orgánica.	Incremento logrado/programado 100	DNEA Programa de agricultura orgánica	<p>Selección de fincas con potencial de producción orgánica</p> <p>Actualización de diagnósticos de fincas en proceso de transición y certificación</p>																	Mariano Avila Segura, Director DNEA Nelson Kooper,

				Elaboración y ejecución de planes de finca atendidas con servicios de asistencia técnica, capacitación e información que fomenten la agricultura orgánica y el proceso de certificación														Director a.i. Región Central Sur, Anabelle Benavides Moraga, Directora
				Desarrollo de un proceso de incentivos para la producción sostenible Orgánica (RBAO), que incluye un documento de lineamiento de orientaciones y criterios, un procedimiento integrado sobre la asignación y su de los proyectos de RBA-O y una guía metodológica para la formulación del los mismos														a.i., Región Pacífico Central, Nils Solorzano Arroyo, Director Región Central Occidenta l
				Asistencia técnica para la ejecución física y financiera en la ejecución de los proyectos de RBA-O														Guillermo Flores Marchena , Director Región Central Oriental
				Seguimiento y evaluación en la ejecución de los proyectos de RBA-O a nivel local y regional														Lloyd Foster Russell, Director Región Huetar Caribe
				Coordinación interisnstitucional y con el sector privado para la gestión de la certificación orgánica														Fernando Vargas Pérez,, Director Región Huetar Caribe Róger

Montero Solís,
Director
Región Brunca,
Oscar Vásquez Rosales,
Roberto Azofeifa Rodríguez,
Coordinador
Departamento de Producción Agroambiental,
DNEA

favor atender para su llenado las descripciones para cada columna definidas en el documento de lineamientos

NOTA: los indicadores de incremento de productividad en Agrocadenas sensibles requieren un cumplimiento sectorial y no se desagregan a nivel regional, las acciones que se agregan sobre este indicador corresponden a acciones que agregan valor al cumplimiento del mismo a partir del Servicio de Extensión Agropecuaria

3.3. 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 del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el programa sustantivo que es 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, pero que son 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, se agrega la planificación relacionada a esfuerzos como Información y Comunicación (Cenood, 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).

Asimismo se incorporan planes de trabajo de las unidades organizacionales del nivel de Staff que corresponden a Prensa, Asesoría Jurídica, Auditoría, UPE, Contraloría de Servicios, Asuntos Internacionales y de instancias del nivel Administrativo incorporados dentro de la Dirección Administrativa y Financiera, los cuales no se agregan a este POI por considerarse acciones de apoyo al proceso sustantivo del MAG que lo constituye el MAG.

Asimismo se dispone de los planes de trabajo de las instancias técnicas conformadas por Departamentos del nivel Central de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuario y de los POIS correspondientes a las Direcciones Regionales institucionales, las cuales se agregan y sistematizan en la matriz de articulación Plan Presupuesto.

3.4. 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.

La estrategia del seguimiento y la evaluación (SyE).

En primer lugar, es importante definir que la estrategia de SyE tendrá un enfoque formativo, el que se realice tiene como principio fundamental aprender, para corregir y para la mejora continua de la gestión institucional, no interesa un SyE que se dirija a determinar responsabilidades de incumplimiento o de juzgar culpabilidades.

En segunda instancia, el SyE debe ser participativo e involucrar 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, por lo que 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.

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.

La periodicidad de los informes de seguimiento y rendición de cuentas está sujeta a la establecida por MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda que está establecida a nivel trimestral, semestral y anual.

1. 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:

Insumo: Insumos físicos y financieros requeridos, Asignar los recursos y verificar su uso adecuado.

Actividad: Conjunto de acciones sistemáticamente programadas que conforman la intervención, con las cuales se prevé alcanzar la situación deseada. Corresponde a precisar las Actividades, tareas, procesos y procedimientos que transforman los insumos en productos, utilizar los recursos según lo acordado en operación.

Servicio y/o Producto: El bien o servicio que se brinda comprometido a la población beneficiaria. Se considera Orientación: Productos/Servicios generados o provistos a partir de la intervención. Objetivos Específicos del Proyecto, Medir lo que se ofrece a los productores.

Aprovechamiento del producto: Representa la medida y la manera en que la población beneficiaria recibe, usa y aprovecha los bienes y servicios puestos a disposición. Determinar en qué medida los beneficiarios directos utilizan el proyecto.

Efecto: Conjunto de cambios a CP y MP logrados por los productos de la intervención y en el bienestar de la población beneficiaria. Monitorear los resultados que se obtienen a corto y mediano plazo.

Resultados. El Resultado esperado debe establecer claramente el cambio resultante en los usuarios atendidos por medio de la intervención institucional. Se refiere a 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 periodo 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 anuales, 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.

Impacto: Cambios de largo plazo producidos por una intervención en la población objetivo.

Metas: El propósito de la gestión institucional es alcanzar los objetivos que se han definido en el marco de la cadena de resultados. 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.

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.

Necesidad, Problema u oportunidad de mejora: 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.

Este debe ser integral y definirse con claridad ya que este es el que va a definir lo que se quiere resolver mediante la intervención institucional. Se debe de 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 específicos o cuyo ámbito se extralimite de las competencias de la acción institucional.

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 insumo, actividad, servicio y/o bien o producto, aprovechamiento de producto o servicio, efecto,”²⁴

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 objetivos 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.

²⁴ Mideplan. metodología para elaborar el Plan Nacional de Desarrollo 2015 – 2018, Junio del 2014.

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.

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, mujeres están dirigidas y de éstos 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.

Responsable. Se considera el 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.

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.

Riesgos. 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. Se debe de establecer en función de riesgos externo, internos y también enfocados a los riesgos determinados en el SEVRIMAG, buscando el alineamiento de los mismos con la gestión técnica y de los planes y programas.

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, 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.

ANEXOS

FORMATO DE PROGRAMACIÓN DE LOS PLANES ANUALES OPERATIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS Y/O UNIDADES DEL NIVEL CENTRAL DE LA DNEA.

a. El contenido del Plan Anual Operativo del Departamento y/o Unidad.

Responsables de departamentos y/o unidades del Nivel Central de la DNEA

Nombre	Cargo	Dirección y/o ubicación	Teléfono	Correo electrónico

Marco Jurídico y/o normativo Institucional del departamento y/o Unidad

- Marco de referencia de la normativa que rige el departamento, área o unidad de trabajo
- Procesos de trabajo desarrollados e incorporados dentro del Sistema de Gestión de Calidad
- Principales funciones y competencias

Principales acciones estratégicas, programas y proyectos de intervención en el Departamento, Unidad o área de trabajo.

- Objetivo estratégicos
- Marco estratégico (misión, visión) del área de trabajo (Departamento, Unidad).
- Objetivos generales y específicos
- Políticas y estrategias de trabajo institucionales e internacionales vinculantes con la gestión rollo
- Estrategias o lineamientos de intervención institucionales e interinstitucionales
- Clientela atendida

a. **Matrices de planificación 2018 para el nivel regional y local según la cadena de resultados y en el contexto del PND y otras acciones interinstitucionales**

Se adjuntan como marco de referencia las acciones, metas e indicadores de planificación utilizados en el marco de gestión regional y local, a efectos de precisar las líneas de acción de apoyo, asesoría, capacitación y alineamiento y coordinación con este nivel de gestión

Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA)
Departamento, Región o Agencia: _____
Año 2018

Problema a solucionar	Objetivo regional (insumo, actividad, producto, aprovechamiento)	Línea base regional	Meta Regional	Indicador regional	Responsable	Medio de verificación	Actividades	Población Meta *		Cronograma												Riesgos												
								H	M	J	Año 2017			Año 2018				Año 2019																
											I	II	III	I	II	III	IV	I	II	III	IV													
Bajos rendimientos en ganadería de carne que no permiten su competitividad en los mercados	Objetivo de actividad y/o servicio: Asesorar al productor en el establecimiento de tecnologías de sistemas de pastoreo racional (SPR) y alimentación alternativa en fincas piloto de ganadería de carne y leche en la región	0	22 Cantidad de fincas a pilotear	Número de fincas del Plan piloto que implementan al menos xxx tecnologías de pastoreo y alimentación alternativa	Programa Nacional, coordinador Regional y Agentes de Extensión	Expedientes por productor Informes mensuales Fotos de antes y después de incorporación de las tecnologías definidas en los planes de finca Hojas de Visita registros productivos por finca Estrategia Nacional de Ganadería	Selección de productores																					Falta de recursos. Situaciones de emergencia que cambien el desarrollo normal de los procesos de trabajo. Recorte presupuestario Que el productor no cuente con los recursos necesarios para implementar los cambios. Falta de motivación por parte de los productores.						
							Aplicación de diagnóstico por productor																											
							Elaboración de los planes de finca																											
							Diseño y planificación de sistema de pastoreo racional (SPR) por productor																											
							Adquisición del equipo de cerca eléctrica y accesorios																											
							Construcción de apartos con cercas eléctricas																											
							Asesoría técnica en la implementación de los sistemas de pastoreo y bancos forrajeros con riego																											
							Asesoría en elaboración de ensilajes																											
							Asistencia técnica en el establecimiento de sistemas de pastoreo racional en fincas de productores																											
	Objetivo de producto: Asesorar al productor en el establecimiento de	0	Cantidad de fincas con sistemas de pastoreo	Numero de sistemas de pastoreo racional establecidos	Programa Nacional, coordinador Regional y Agentes de Extensión	Nota conceptual de la Red/mapa/expediente técnico	Asistencia técnica para el establecimiento del sistema de pastoreo racional en las fincas de productores																											

Indicador del PND: Número de nuevas organizaciones apoyadas con capacitación técnica y empresarial para mejorar su gestión y el desarrollo de emprendimientos agro productivos sostenibles.

Problema a solucionar	Objetivo regional (insumo, actividad, producto, aprovechamiento)	Línea base	Meta del Departamento, Región o AEA	Indicador del Departamento, Región o AEA	Responsable	Medios de verificación	Actividades	Población Meta *		Cronograma												Riesgos					
								Año 2017			Año 2018				Año 2019												
								H	M	J	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III		IV				
			organizacional o comunal				Coordinación con otras instituciones para el abordaje EMV de la comunidad																			presupuestario Ausencia del personal idóneo para las capacitaciones sobre enfoque de mejoramiento de vida	
							Inducción sobre metodología de Enfoque de Mejoramiento de vida a nivel de organización y/o comunidad																				
							Planificación del abordaje a la comunidad con el Enfoque de Mejoramiento de Vida																				
							Seguimiento y evaluación de las organizaciones y comunidades intervenidas con el enfoque de MV																				
	Objetivo de Aprovechamiento: Implementar mejoras organizativas, empresariales y de mejoramiento de vida en las organizaciones atendidas que permitan aumentar la productividad, ingresos y la calidad de vida	Informes comparativos de situación técnica y empresarial de la organización en el año anterior. Niveles productivos, rendimiento e ingresos del año anterior Diagnóstico de EMV de organizaciones y comunidades	No. De organizaciones y/o comunidades con mejoras empresariales y organizativas y de mejoramiento de vida	Nuevas técnicas productivas, empresariales y de mejora de vida implementadas por parte de las organizaciones y las familias productoras.	Organizaciones de productores, enlaces de capacitación, Extensionistas Agropecuarios	Informes de análisis comparativos Diagnósticos Registros de Información web Informes de validación	Acompañamiento, seguimiento y evaluación sobre las mejoras implementadas en las organizaciones. Foros e intercambios de experiencias sobre resultados de mejoras en organizaciones, Foros sobre temas de Desarrollo. Desarrollo de sistemas de información y de fotografías sobre las mejoras de las organizaciones (sistema web para la visibilización de las mejoras implementadas), Entrevistas, Censos Seguimiento y levantamiento de Registros de mejora en el aumento de la productividad y rendimiento, ingresos, empleo, salud, de las organizaciones atendidas Asesoría en la ejecución de sus planes de mejoramiento de vida Sistematización de resultados y avances del enfoque de abordaje de Mejoramiento de vida																				Que el productor no cuente con recursos, el convencimiento y actitud para implementar los cambios. Falta de motivación por parte de los productores.

