

**INTRUCTIVO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL
INFORME FINAL DE GESTIÓN POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS
OBLIGADOS A PRESENTAR EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.**

INFORME DE FIN DE GESTIÓN MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

Dirigido a:	Ana Cristina Quirós Soto, viceministra.
Fecha del Informe:	15 de octubre de 2020.
Nombre de funcionario:	María Elena Orozco Vílchez.
Nombre del Cargo:	Profesional Jefe Servicio Civil 3.
Unidad Ejecutora:	Unidad de Planificación Institucional.
Período de Gestión:	abril 2011 a setiembre 2020.
Fecha:	15 de octubre de 2020

Índice de Contenido

Presentación.....	4
Resultados de la Gestión: Describir la labor sustantiva, las metas y logros más relevantes alcanzados por la dependencia o de la unidad a su cargo	4
Proceso de Proyectos de inversión	4
Constitución del Proceso de proyectos en Unidad de Planificación Institucional (UPI)	4
Establecimiento de base legal y lineamientos técnicos del proceso de proyectos	6
Enfoque y abordaje del mecanismo del proceso de gestión, seguimiento, supervisión y evaluación de proyectos	8
Direccionamiento y alcances del Proceso de Proyectos de Transferencia (PPT) en período 2014-2018	10
Actualización de las etapas del Proceso de proyectos de ajustado al Procedimiento 7P06-01	14
Asignación y ejecución financiera de recursos de transferencia a sujetos privados: 2011-2018.....	16
Consolidación del proceso de seguimiento y evaluación de proyectos 2019-2020	24
Implementación del informe Técnico de Cierre	25
Mejoramiento del sistema de información de proyectos	26
Principales aprendizajes, debilidades, resultados y fortalezas del proceso de proyectos en el MAG.....	27
Limitaciones del proceso de transferencias a sujetos privados: UPI-DNEA.....	28
Limitaciones de otras transferencias de recursos del MAG.....	29
Proceso de Planificación Institucional	35
Normativa para la formulación del plan operativo, plan estratégico y presupuesto institucional	36
Formulación del Plan Táctico Institucional 2012-2015	37
Sistema de la Planificación Institucional del MAG	40
Alineamiento e integración del proceso de programación y seguimiento (PSyE) a los lineamientos de política del nivel nacional, sectoriales e Institucionales 2014-2020.....	42
Formulación de instrumentos de Planificación Institucionales: POI, Plan Estratégico Institucional 2014-2018	49
La planificación y el enfoque de gestión por resultados (GPRD) en el MAG.....	49
Formulación del Plan de Acción de Intervenciones Estratégicas 2019-2022 (PEI).....	50
Apoyo y asesoría en el proceso de rendición de cuentas a nivel institucional.....	53
Apoyo y asesoría a otros instrumentos de gestión y coordinación institucional	53
Seguimiento a Estudios de Auditoría de la CGR, Auditoría Interna:	53
Proceso de reorganización integral del MAG	54
Seguimiento a Índice de Gestión Institucional (IGI-CGR).....	55
Comisiones técnicas de apoyo de la gestión institucional	57
Estructura presupuestaria y programática MAG y Órganos Desconcentrados el 2021	59
Principales aprendizajes, limitantes y recomendaciones de mejora del proceso de planificación institucional	61
Fragmentación y desarticulación de la planificación	61
Desvinculación fase presupuestaria y la planificación	61
Debilitamiento de la gestión de la Comisión de Presupuesto	61
Inexistencia de un abordaje de Inversión Pública Institucional.....	62
Proceso incipiente del enfoque de GpRD en el MAG	62
Proceso de Gestión de calidad Institucional.....	64
Principales aprendizajes, avances y limitaciones del proceso de Gestión de Calidad.....	67
Proceso de Control Interno Institucional.....	68
Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la unidad, estado de la autoevaluación y de los riesgos SEVRIMAG 2012 -2020	68
Resultados de la Valoración de Riesgos del 2019.....	70
Matriz de cumplimiento de Auditorías Internas (MACU)	70
Matriz de seguimiento de entes fiscalizadores (MASEF).....	70
Principales Avances y limitaciones del proceso de Control Interno	71



Estado de estudios y disposiciones entes fiscalizadores.....	73
Estudio sobre el proceso de planificación institucional en el MAG 2012.	73
Administración de los recursos financieros durante su gestión.....	79
Lista de los activos institucionales a su cargo.....	79

Presentación

Se elabora el presente Informe de Fin de Gestión de conformidad con la normativa interna vigente en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, las Directrices No. D-1-2005-CO-DFOE, emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley No.8292 “Ley General de Control Interno”.

Asimismo, se indica que en el Capítulo III de la Ley de Control Interno se establece que los Jerarcas y los titulares subordinados deben de presentar un informe final de su gestión, en la entrega formal del ente u órgano respectivo.

El presente informe de gestión se refiere a las labores sustantivas realizadas durante el período que laboré en la Unidad de Planificación Institucional (UPI), a cargo del proceso de proyectos de abril 2011 a diciembre 2011 y de la Jefatura de esa instancia a partir de enero 2012 a la fecha.

Resultados de la Gestión: Describir la labor sustantiva, las metas y logros más relevantes alcanzados por la dependencia o de la unidad a su cargo

En la UPI se desarrollan 4 procesos de trabajo debidamente oficializados por el Decreto No. 40863-MAG, publicado en la Gaceta 33 del 14 de febrero de 2018, los cuales son: i) Proceso de planificación, ii) proceso de control interno; iii) proceso de proyectos y iv) proceso de gestión de calidad.

A continuación, se describen los principales logros en los procesos de trabajo que tiene a cargo la Unidad de Planificación Institucional (UPI) del período que va de abril 2011 a setiembre 2020.

Proceso de Proyectos de inversión

Período 2011 al 2012

Constitución del Proceso de proyectos en Unidad de Planificación Institucional (UPI)

Las autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en acatamiento a la Circular DGPN-044-2011 y en cumplimiento al Decreto No37485-H y a recomendaciones de la Contraloría General de la República, establece a partir del 2011 el Proceso de Proyectos e Inversión adscrito a la Unida de Planificación Institucional del MAG¹ mediante oficio DVM-XC-145-2011 emitidos en abril del 2011, como instancia técnica especializada en fortalecer los mecanismos de trabajo y organización que direccionen, coordinen y orienten la ejecución integrada de un proceso de proyectos e inversión a nivel institucional e interinstitucional con una visión estratégica integral y participativa.

También se precisó como una necesidad de constituir este proceso de proyectos, dado que la institución gestionaba la asignación de recursos a organizaciones, bajo un formato preliminar denominado plan de trabajo y siguiendo normativa de circulares de la Contraloría General de la República que regulaban la asignación de estos recursos, pero de una forma fragmentada y sin articulación a instrumentos de planificación y no alineados a necesidades y demandas, requerimiento y propuestas de intervención gestionadas desde el nivel local y regional por las organizaciones de base de la institución.

El objetivo fundamental del mismo fue consolidar un proceso integrado de gestión de proyectos denominado proceso de Planificación, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos, financiados con presupuesto de transferencia a sujetos privados; se procedió a elaborar la base legal y normativo que rige la asignación de recursos que disponía el MAG para tal fin, así como una estructura metodológica para la formulación de los proyectos que concursaría por estos recursos y la definición de la estrategia metodológica, el abordaje y enfoque del mismo.

¹ Oficio DVM-XCH-145-2011 del 08 de abril de 2011, suscrito por la Viceministra Xinia Chaves Quirós, Definiendo el Proceso de Proyectos dentro de la UPI, conformado por el equipo: María Elena Orozco Vílchez como Coordinadora, Sandra Rodríguez Calderón y José Manuel Zeledón Cruz

A partir del 2011 se inicia con el proceso de emisión de los primeros lineamientos y procedimientos en materia de proyectos de transferencia, en el cual se establece la constitución dentro de la Unidad de Planificación del Proceso de Proyectos y del Sistema de Proyectos a nivel Institucional, se destaca que el mismo responde a dar sustento a lineamientos de la Contraloría General de la República (CGR) con el objetivo de normar y establecer procedimientos claros que permitan una visión integral en la asignación de los recursos de transferencia con una visión sistémica y coherente con las prioridades de política y planificación institucionales y sectoriales.

Se detalla las etapas básicas del proceso y subprocesos de gestión, seguimiento, supervisión y evaluación de proyectos 2011- 2013:

Proceso de Planificación y Gestión de Proyectos:

- i) Subproceso de Gestión y análisis; con los siguientes productos: Conformación y enfoque metodológico del Proceso de Gestión de Proyectos; Conformación del Sistema de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos nacional, regional y local; Asignación del Presupuesto de Proyectos de Transferencias; Guía metodológica de proyectos; Lineamientos para la asignación y priorización de los proyectos; Recepción y trámite de solicitud formal del proyecto; Aval del Proyecto y viabilidad del mismo y con el Aval del CSRA; Análisis y dictamen de viabilidad técnica de los proyectos y Mecanismo de preclasificación y selección de proyectos
- ii) Subproceso de selección y aprobación de proyectos con los siguientes productos: Recepción y análisis de requisitos previos a la asignación de recursos y de idoneidad; Formulación de informe técnico y administrativo por proyecto; Formulación de “Calificación de sujeto idóneo para administrar fondos públicos”; Aval Legal del proyecto; Informe de proyectos aprobados para incluir dentro del presupuesto ordinario (Decreto Ejecutivo); Informe de aprobación de los proyectos a incorporar en el presupuesto; Confección del Convenio de proyecto de cada organización beneficiada e Informe de solicitud de Giro de los Recursos
- iii) Subproceso de Supervisión Preliminar de proyectos, mediante Giras y visitas de supervisión, Ayudas memorias e informes de recomendaciones

Proceso de seguimiento, supervisión y evaluación de la ejecución de proyectos

- i) Subproceso de supervisión con los siguientes productos: Planificación y programación para la ejecución del proyecto para la asesoría administrativa y la gestión técnica del proyecto; Proceso de organización, asesoría, inducción y capacitación especializada para la ejecución de los proyectos
- ii) Subproceso de seguimiento que incluye: Formulación, comunicación y negociación del proceso de seguimiento y evaluación, para la mejora administrativa, técnica y financiera de la organización y la administración del proyecto
- iii) Subproceso de evaluación que incorpora la Formulación de instrumento de evaluación, que mida el impacto de los proyectos en los diferentes ámbitos de acción como los agroproductivos, socioeconómicos, organizacionales, ambientales; Experiencias piloto para medir y evaluar el impacto de proyectos

Proceso de inducción y capacitación

- i) Incluye un Mecanismo permanente de inducción, asesoría y capacitación en proyectos

A partir del período 2011-2012 se elabora y oficializa una guía metodológica para la elaboración de un perfil de proyecto en el anterior oficio para concursar por estos recursos; asimismo se precisa que se debe cumplir con requisitos previos a la asignación de recursos y un estudio de idoneidad para administrar fondos públicos cuya formulación se asume por la Unidad de Planificación, según lo establece el artículo 41, Gaceta 105 del 01 de junio de 2010 y circular DGPN-044-2011 del 21 de enero de 2011, emitida por la Dirección General de Presupuesto Nacional, como instrumento que garantice y verifique la capacidad legal, técnica, administrativo y financiero para la correcta utilización de los fondos autorizados.

Asimismo se indica que dentro de las partidas de transferencias a sujetos privado se traslada a la UPI la responsabilidad de gestión del proceso de proyectos los recursos que se derivan de la Ley Corbana No. 4895², la que establece que el Ministerio de Hacienda gire recursos vía transferencia del MAG para que este Ministerio se convierta en la administración encargada de girar los recursos a las federaciones de CAC de la Brunca y de Huetar Atlántica, siguiendo el procedimiento previsto en la citada Ley, así como definir el control sobre los fondos girados, el cual está referido a verificar que la finalidad y destino que el legislador concibió como causa justa para otorgar un beneficio patrimonial o la liberación de una obligación a favor de un sujeto privado, se cumpla en la práctica. Lo anterior obedece a la responsabilidad que acaece al Ministerio como administración concedente de los recursos cuyo origen es público y que por mandato legal se destinan a favorecer una actividad de interés público a cargo de sujetos privados, de girar los recursos de manera responsable y con el menor riesgo posible.

Se asume que la administración está en la obligación de verificar requisitos básicos para girar de manera efectiva los dineros correspondientes dado que una transferencia obligatoria por ley, en la que no existe etapa previa de selección

Establecimiento de base legal y lineamientos técnicos del proceso de proyectos

Se elaboró en ese mismo año el primer procedimiento que orientara la gestión de estos recursos que fue oficializado mediante el Oficio 074-OM-DAF el 16 de mayo de 2011, dirigido a los directores regionales, el cual incluía aspectos de normativa, la oficialización de la primera guía metodológica de proyectos, el aval de los mismos a nivel de Cosel y Comité Sectorial Regional Agropecuario (CSRA) y su remisión a la UPI para sus posterior análisis técnico y de requisitos,

Desde el 2011 la Oficina de Planificación Institucional apoya el proceso de gestión, análisis, selección y seguimiento de estos proyectos de acuerdo a las competencias y funciones asignadas por el nivel jerárquico y siguiendo las disposiciones de la Auditoría Institucional y de la Contraloría General de la República (CGR).

Se elaboró el primer documento de lineamientos y criterios sobre este proceso denominado “El seguimiento y evaluación de las transferencias de fondos públicos a sujetos privados”. Este proceso se ha implementado bajo una estrecha coordinación e integración con los niveles regionales a través de los Directores Regionales del MAG, enlaces de proyectos regionales, los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA), los Consejos Locales Regionales (Coseles), las Agencias de Servicios Agropecuarios y las organizaciones regionales que gestionan los proyectos, además con instancias que también trabajan a nivel nacional como la Auditoría, Asesoría Jurídica, Financiero y el Despacho Ministerial.

Se dispuso de un mecanismo para la organización y direccionamiento de estos proyectos y se han generado los mecanismos de coordinación, normativa y de procedimientos para apoyar la selección y aprobación de los proyectos gestionados por las organizaciones. Además, se estableció la metodología de formulación de los proyectos, el reglamento sobre el procedimiento para su implementación siguiendo los lineamientos del Ministerio de Hacienda y de la Contraloría General de la República e integrado a la Ley de Control Interno y la Ley de Eficiencia de trámites (documento que se encuentra en proceso de publicación).

La Unidad de Proyectos e Inversión apoyó en la revisión técnica y los dictámenes de viabilidad técnica, capacidad administrativa y financiera, mediante el análisis del proyecto y la documentación de requisitos previos para la asignación de los recursos e idoneidad.

² DJ-4084-2020 (Oficio 12136) de la División Jurídica de la Contraloría General de la República, diciembre 2010.

Es obligatorio que las organizaciones, según se establece en el documento de Calificación de Sujeto Idóneo para administrar fondos públicos y el convenio sobre el proyecto, aporten toda la colaboración e información que se solicite de parte de los funcionarios regionales y nacionales y ser parte activa del proceso de monitoreo y seguimiento mediante el aporte de informes trimestrales sobre la ejecución física y financiera de los proyectos y un informe de liquidación final, sustentado en los formatos establecidos para este fin.

Los proyectos de transferencia son solicitados por sujetos privados como organizaciones, cooperativas agrícolas, centros agrícolas cantonales, asociaciones de productores (as), fundaciones e instituciones vinculadas a la transferencia, investigación, infraestructura productiva y el desarrollo rural.

Se trabajó con un mecanismo de preselección y selección de los perfiles de proyectos presentados por las organizaciones como mecanismo de análisis y aprobación de los mismos de parte del nivel jerárquico, tomando en cuenta aspectos como los siguientes:

1. La vinculación de los proyectos con los ejes de la Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021.
2. La cobertura e impacto del proyecto a nivel local, regional o nacional.
3. El encadenamiento financiero e institucional.
4. Un enfoque integral e intersectorial del proyecto.
5. La capacidad gerencial de las organizaciones.
6. La pertinencia del proyecto con el enfoque de desarrollo rural regional y local, enfoque de género y gestión del territorio.
7. La pertinencia de los proyectos con cantones de índice de desarrollo bajo.
8. Que dispongan del aval, supervisión y análisis de viabilidad de los proyectos presentados por las organizaciones por diferentes mecanismos del nivel regional (CSRA, Directores Regionales, Agencias, Enlaces de Proyectos) y/o del nivel nacional.

Con respecto al fundamento legal de la gestión de proyectos, en primera instancia la Ley de la administración financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 81313 que, en su artículo: 1, inciso d), segundo párrafo que dice:

“También esta Ley se aplicará, en lo que concierna, a los entes públicos no estatales, las sociedades con participación minoritaria del sector público y las entidades privadas, en relación con los recursos de la Hacienda Pública que administren o dispongan, por cualquier título, para conseguir sus fines y que hayan sido transferidos o puestos a su disposición, mediante partida o norma presupuestaria, por los órganos y entes referidos en los incisos anteriores o por los presupuestos institucionales de los bancos del Estado”.

Por otra parte el Artículo 57.- de esta misma Ley, establece respecto al suministro de información que:

“Las entidades y los órganos comprendidos en el artículo 1 de esta Ley estarán obligados a suministrar la información económica, financiera y de ejecución física de los presupuestos, que el Ministerio de Hacienda les solicite para el cumplimiento de sus funciones”.

La Ley General de Control Interno, No. 82924, señala –respecto a “aplicabilidad a sujetos privados” también en su artículo 4º, lo siguiente:

3 Ley de la administración financiera de la República y Presupuestos Públicos N. 8131, del 18 de setiembre del 2001. La Gaceta No. 198 del 16 de octubre del 2001

4 Ley No. 8292, Publicada el 4 de setiembre del 2002 en la Gaceta N° 169

“Los sujetos de derecho privado que, por cualquier título, sean custodios o administradores de fondos públicos, deberán aplicar en su gestión los principios y las normas técnicas de control interno que al efecto emita la Contraloría General de la República de conformidad con el artículo tercero”.

A la normativa antes citada se agrega lo indicado en la Circular de la Contraloría General de la República Oficio No 14.298, 14299, 14300, DFOE-187, del 18 de diciembre, 2001, sobre facultades, procedimientos, requisitos y obligaciones de los sujetos privados, beneficiarios de transferencias de fondos públicos sin contraprestación.

Enfoque y abordaje del mecanismo del proceso de gestión, seguimiento, supervisión y evaluación de proyectos

Brindar apoyo en materia financiera a las organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, es una tarea si bien necesaria, también es sumamente delicada. El seguimiento y evaluación de los proyectos ligados a las transferencias de fondos públicos son una valiosa herramienta de aprendizaje tanto para las organizaciones como para la institución que debe administrar la asignación de fondos de transferencia, a sujetos privados y que deben verificar los resultados alcanzados con dichas gestiones.

Este mecanismo es fundamental porque constituye la etapa final del proceso de gestión de proyectos y se implementa de acuerdo a tres fases que son: Ex ante, durante y ex post, dentro de las mismas la verificación es clave

El sentido de la administración de los proyectos de transferencias debe tener como orientación estratégica decisiones y lineamientos de políticas fundamentadas en una filosofía de ayuda traducida a una política que defina prioridades y ordene las acciones, orientadas a los fines que persiguen no solo las organizaciones, sino también la institución, que asigna recursos en una línea de apoyo financiero.

Se precisó dentro de este proceso tener orientaciones claras de política institucional, sobre los siguientes aspectos:

- ✓ Bajo cuáles principios y criterios se orientarán los fondos de transferencia sin contraprestación
- ✓ A quiénes se les brindará apoyo financiero
- ✓ A qué tipo de proyectos se les daría apoyo prioritario
- ✓ Qué proporción de la inversión deben aportar la organización y la institución
- ✓ Criterios para establecer topes en los montos de transferencia.
- ✓ Cuáles compromisos deben asumir, la organización y las instituciones del sector, comprometidas con la asistencia técnica y la capacitación.

En el nivel nacional el proceso lo gestionó la Unidad de Proyectos Institucional, que es la instancia responsable de apoyar y asesorar a la jerarquía institucional para implementar procesos de planificación, gestión, negociación, aprobación, coordinación, seguimiento y evaluación de proyectos, que fomente la complementariedad y la integralidad para normar y establecer procedimientos claros y precisos, que permitan una gestión integral en la asignación de los recursos de transferencia, según disposiciones de la Contraloría General de la República y del Ministerio de Hacienda.

El proceso de proyectos se sustenta en un sistema integral de gestión de proyectos que funciona en el nivel nacional, regional y local, a través de un enfoque de coordinación interinstitucional e intersectorial con las unidades regionales de proyectos, los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA), los Consejos Sectoriales locales (COSELES) y las organizaciones beneficiarias de los proyectos.

Organización del sistema de proyectos de transferencia MAG

Jerarquía Institucional



- Despacho Ministerial
- Unidad de Planificación Institucional (UPI)
- otras instancias de apoyo de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA)
 - Departamento Financiero,
 - Unidad de Asesoría Jurídica

Proceso de Proyectos en el ámbito nacional (UPI) como instancia asesora



- Direcciones Regionales y/o regiones de Desarrollo
 - Agencias de extensión agropecuaria (AEA)
- Consejo Sectorial Regional Agropecuario (CSRA)
 - Comités Sectoriales Locales (Coseles)
 - Coordinador o enlace de Proyectos
 - Otras instituciones del sector

Plataforma de coordinación con la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, direcciones regionales, agencias de extensión agropecuarias e instancias especializadas en proceso de gestión, supervisión, seguimiento de proyectos regional y local



- Organizaciones de productores debidamente constituidas (Asociaciones, cooperativas, Centros Agrícolas Cantonales)
 - Instituciones públicas no estatales (Municipalidades, CORFOGA, entre otras)
 - Fundaciones

Beneficiarios de recursos

Direccionamiento y alcances del Proceso de Proyectos de Transferencia (PPT) en período 2014-2018

En este período se continuó consolidando las reformas y mejoras al procedimiento 7P06-01 en acciones de medidas de control por cambios en normativa legal en requisitos previos y de idoneidad, los cuales se integran en el Decreto No. Decreto 37485-H-La Gaceta 33- 15 febrero 2013 Reglamento para Transferencias de la Administración Central, el cual rige hasta el presente

También se señala que a partir del 2014 al 2018 se logran mejoras sustantivas en los principales instrumentos metodológicos establecidos

- 1) Guía metodológica de proyectos para proyectos de transferencias a partir del 2011 y ajustada al enfoque de cadena de resultados en el año 2016
- 2) Guía de requisitos previos y de idoneidad desde el 2011 y con ajustes de normativa propuesta por la Contraloría General de la República y el Ministerio de Hacienda y una idoneidad MAG-INDER unificada a partir del año 2016
- 3) A partir de 2016 se conforma un equipo de trabajo de las UPI del MAG y del INDER para elaborar una idoneidad conjunta MAG-INDER, publicada mediante Directriz MAG-001-2017: Requisitos generales a cumplir por el sujeto privado, que rige hasta la fecha y que valora tres etapas fundamentales al sujeto privado para recibir recursos públicos: i) capacidad técnica; ii) capacidad legal; iii) capacidad administrativa y iv) capacidad financiera
- 4) Este requisito de Idoneidad incluye un análisis del sujeto privado que opta por los recursos que valora la capacidad técnica del mismo sustentando en el proyecto que presenta pretende apoyar total o parcialmente con fondos públicos, debe contener objetivos, metas e indicadores precisos con su respectivo plan de inversión y su fuente de financiamiento, que permita verificar con claridad el fin ajustado a las políticas, planes y lineamientos de cada institución.
- 5) Procedimiento de proyectos transferencia formulado a partir del 2012 y que a la fecha 2020, se mantiene en ajuste, a partir de sugerencias de mejora requeridas en estudios de Auditoría de la CGR, Ministerio de Hacienda, Auditoría Interna. En la actualidad se encuentra todo este instrumental, mecanismos y acciones incorporadas en el Procedimiento 7P06-01: Proyectos agropecuarios que opten por recursos de transferencia de capital del MAG, que dispone de 7 versiones de mejora, la última registrada el 27 de noviembre del 2019
- 6) Documento de Lineamientos y criterios de selección de proyectos que ha sido modificado en varias oportunidades para actualización de normativa, criterios y cumplimiento de disposiciones de instancias reguladoras
- 7) Guía de Seguimiento y evaluación de proyectos
- 8) La administración 2014 al 2018 define la prioridad del direccionamiento de los proyectos se focaliza a cantones con Índice de Desarrollo muy bajo, bajo y medio;
- 9) El programa de transferencia fue incluido dentro de un objetivo, meta e indicador del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, Alberto Cañas Escalante;
- 10) Este proceso consolida la implementación de la Política del Sector Agropecuario y el Desarrollo Rural 2014-2018 y los lineamientos de política del sector agropecuario, pesquero y rural 2019-2022.

Dentro de los principales aspectos definidos para el direccionamiento de los proyectos cubiertos con transferencias en este período se focalizaron en aspectos como los siguientes:

ENFOQUE DEL PROCESO DE PROYECTOS DE TRANSFERENCIAS A SUJETOS PRIVADOS MAG (PPT-MAG)

		
<p>Mejora Calidad de Vida</p>	<p>Servicio con valor público</p>	<p>Inversión social rural</p>
<p>El aporte al desarrollo rural se focaliza a la mejora de la calidad de vida de la población rural beneficiada mediante una intervención y abordaje integral</p>	<p>El programa de proyectos de transferencia del MAG se posiciona como un servicio que aporta valor público a través de la Extensión Agropecuaria</p>	<p>El PPT – MAG se dirigió a apoyar la inversión social rural de las organizaciones de pequeños y medianos productores en los territorios vinculados a la agricultura nacional y el desarrollo rural</p>

Es un programa público que promueve y estimula espacios y alianzas de integración y actuación conjunta entre una entidad pública y privada



PRESUPUESTO PÚBLICO

Concreta la voluntad política asumida mediante planes, políticas y programas de inversión de servicios y proyectos direccionados a las organizaciones rurales y también como capital operativo de la institucionalidad pública que sostiene la oferta de servicios institucionales que aporta el MAG al desarrollo rural.

• **Prioridades**

Un presupuesto de inversión social de proyectos es un instrumento clave para orientar las prioridades y lineamientos de las políticas públicas agropecuarias y mostrar en la rendición de cuentas su aporte al fomento del desarrollo rural

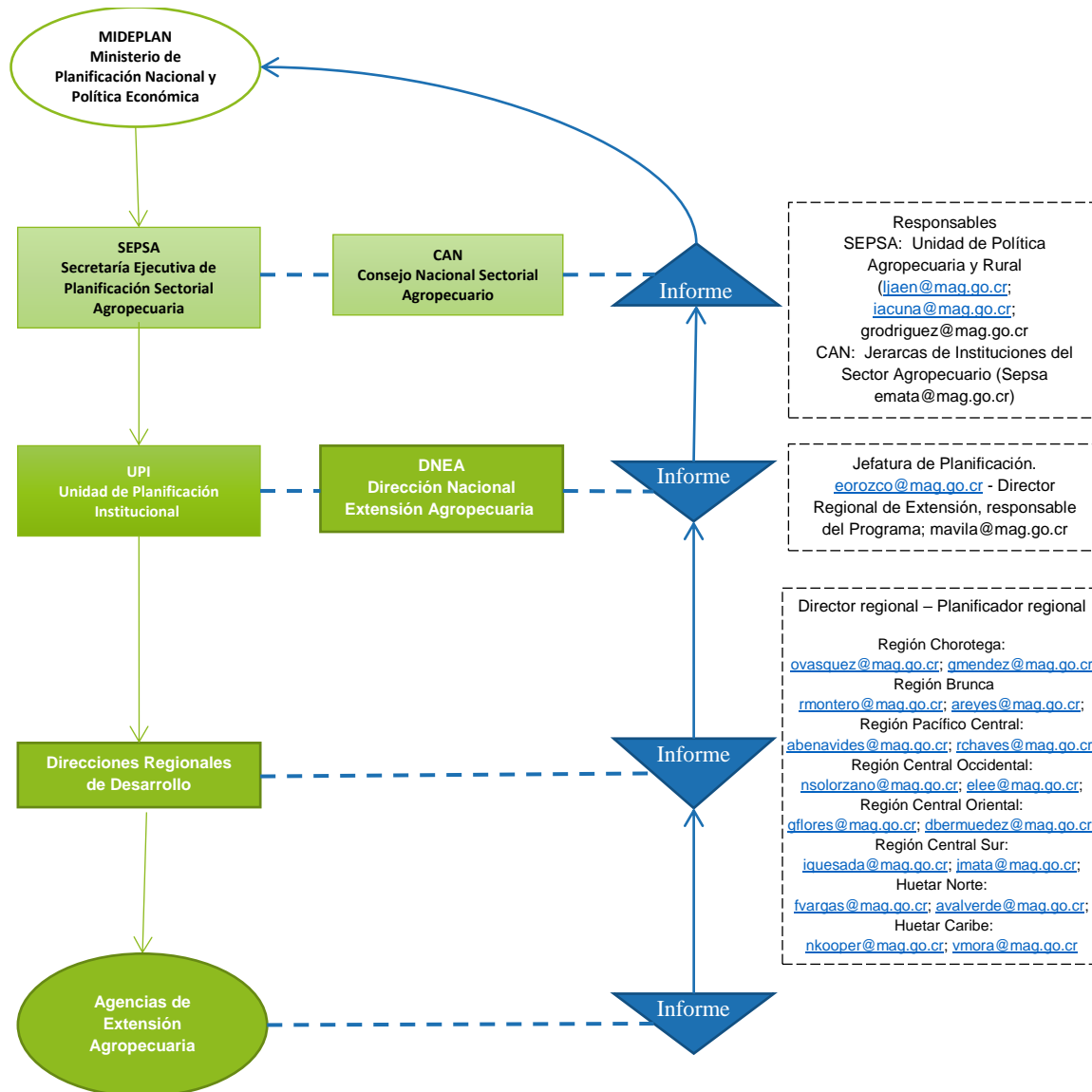
• **Énfasis de Desarrollo**

Las prioridades de inversión requieren ser asignadas integralmente al desarrollo rural, con proyectos de fortalecimiento de la infraestructura rural, la protección ambiental que promueven la producción nacional y son ejes para el desarrollo de las comunidades rurales

- Busca focalizar la inversión social a proyectos que posibiliten valor agregado, mediante encadenamientos agroproductivos entre el sector agrícola, con otras actividades como la agroindustria, la comercialización, la seguridad alimentaria, nutricional, el agroturismo.

- Fomenta el fortalecimiento de capacidades empresariales y organizativas, servicios sociales
- La inclusión del medio ambiente como eje del desarrollo rural parte de la necesidad de proteger, conservar y utilizar los recursos naturales de forma sustentable para atender las demandas de consumo actual y futuras.
- Inversiones que tienen efectos positivos y aporten a reducir la pobreza y la brecha de rezago que sufre el medio rural en las regiones.

Diagrama sobre el flujo de información meta PND: Organizaciones de productores apoyados con proyectos



Responsables
 SEPSA: Unidad de Política Agropecuaria y Rural
ljaen@mag.go.cr;
iacuna@mag.go.cr;
grodriguez@mag.go.cr
 CAN: Jerarcas de Instituciones del Sector Agropecuario (Sepsa)
emata@mag.go.cr

Jefatura de Planificación.
eorozco@mag.go.cr - Director Regional de Extensión, responsable del Programa; mavila@mag.go.cr

Director regional – Planificador regional

Región Chorotega:
ovasquez@mag.go.cr; gmendez@mag.go.cr
 Región Brunca
rmontero@mag.go.cr; areves@mag.go.cr;
 Región Pacífico Central:
abenavides@mag.go.cr; rchaves@mag.go.cr;
 Región Central Occidental:
nsolorzano@mag.go.cr; elee@mag.go.cr;
 Región Central Oriental:
oflores@mag.go.cr; dbermuedez@mag.go.cr;
 Región Central Sur:
iquesada@mag.go.cr; jmata@mag.go.cr;
 Huetar Norte:
fvargas@mag.go.cr; avalverde@mag.go.cr;
 Huetar Caribe:
nkooper@mag.go.cr; vmora@mag.go.cr

Procedimientos Asociados

5 P02-01 Planificación y control de la gestión pública

7P06-01 Proyectos Agropecuarios de Inversión que opten por Recursos de Transferencia de Capital del MAG

7P01-01 Gestión Extensión Agropecuaria (2.4.3 Incentivo RBAO)

7P06-02 Procedimiento para optar por financiamiento de proyectos de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria

Agentes de Extensión Agropecuaria
RESPONSABLE OPERATIVO

Simbología
 Círculo: Inicio y final del diagrama.
 Cuadrado: Proceso de control.
 Triángulo Invertido: Archivo Transitorio.
 Triángulo: Archivo definitivo.
 Línea interrumpida: Visto Bueno - Flujo de información.

Actualización de las etapas del Proceso de proyectos de ajustado al Procedimiento 7P06-01



4 5 6 Recepción de propuestas, incorporación al portafolio de proyectos y selección

Con aval del CSRA el proyecto es enviado por Director del CSRA a la Unidad de Planificación en Oficinas Centrales (acuerdo en físico, proyecto en digital).

Portafolio de Proyectos



■ Conformado por los proyectos que son avalados por los **Comités Sectoriales Agropecuarios** de las **distintas regiones del país** y es la base analítica que utiliza el nivel jerárquico institucional para aprobar y seleccionar los proyectos que son financiados con recursos de transferencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Este procedimiento se realiza anualmente, de acuerdo a las necesidades del sector agropecuario y además involucra la coordinación con las direcciones regionales y el despacho institucional.

■ **Concurso institucional, Recursos Financieros no reembolsables.**

¿Cuál es la responsabilidad de Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios CSRA?

Ente encargado de valorar el papel de la organización en el desarrollo de la región y de la intervención propuesta, y por lo tanto, de determinar la capacidad que tiene para realizar un proyecto que se ajuste a la misión y a la política institucional, así como también a los planes regionales de desarrollo.

El CSRA recibe las propuestas de proyectos formuladas y avaladas por el COSEL; las selecciona y prioriza de acuerdo a los criterios establecidos, definiendo una **cartera** de carácter interinstitucional para gestionar y asignar recursos financieros y técnicos en apoyo a estas iniciativas.

Articula requerimientos de apoyo y responsabilidades, técnicas y financieras, a nivel de las diferentes Instituciones del sector, mediante una estrategia y ruta de trabajo para la gestión de los proyectos.



Cartera de Proyectos Regional

Base de información de los proyectos agroproductivos de interés interinstitucional.

Ordenamiento de información, recolección de datos importantes de cada uno de los proyectos.

7

Proyecto es preseleccionado

1. **Informe técnico y administrativo** → Se emite una vez que el proyecto cumple con recomendaciones del analista.
2. **Aval Despacho** → El despacho conoce informe técnico y avala recomendación del analista.
3. **Calificación de idoneidad** → cumple con todos los requisitos.
4. **Aval Legal** → Asesoría Jurídica revisa el expediente y le otorga visto bueno.
5. **Inclusión al presupuesto** → Se solicita inclusión al presupuesto vía modificación presupuestaria, hay 4 al año.
6. **Publicación decreto** → Se espera publicación vía decreto.
7. **Elaboración de Convenio** → Una vez publicado el decreto los proyectos se encuentran listos para elaboración y firma del convenio.
8. **Giro de recursos** → Se remite la solicitud al Departamento Financiero para que se realice el desembolso.

Seguimiento y evaluación de proyectos, ex ante, durante y expost

Seguimiento regional por medio de la Dirección y la Agencia de Extensión y Seguimiento a nivel nacional por medio de la Unidad de Planificación

FASE EJECUCIÓN

Mecanismo de monitoreo de la ejecución del proyecto mediante:

- Informes de avance/ejecución físicos y financieros
- Revisión de expedientes foliados
- Visitas e informe de verificación en el sitio

FASE OPERACIÓN

Informes anuales para medir efectos y resultados del proyecto por un período estimado de 5 años

Normas aplicables

[Ley de Contratación Administrativa N° 7494 \(Principios Generales\)](#)

[Ley general de Control Interno N° 8292](#)

[Ley de Presupuesto de la República](#)

[Ley constitutiva de la CCSS \(Artículo 74\)](#)

[Ley de administración Financiera de la República N° 8131 y el reglamento a la Ley de Administración Financiera No. 32988](#)

Entes involucrados en fiscalización de los recursos



Asignación y ejecución financiera de recursos de transferencia a sujetos privados: 2011-2018

El presupuesto que el MAG asignó a este programa contrarresta, aunque débilmente la política financiera actual que evidencia una pérdida de prioridad fiscal a recursos destinados a aportar en inversiones que promuevan el aporte al desarrollo rural local mediante la gestión agroproductiva con valor agregado, el desarrollo organizacional y la gestión agroambiental. La inversión social en proyectos de transferencias es baja, representa en promedio 4,1% del total del presupuesto de los últimos cuatro años, bajó a 2.6% en el 2016 y aún más en el 2018, último año de asignación de recursos.

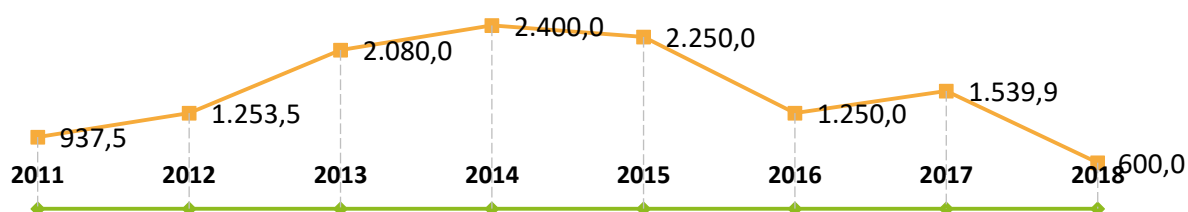
El MAG define cada año, en el Presupuesto Ordinario de la República, los programas institucionales de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, los lineamientos de política, planes estratégicos, sectoriales y operativos que contendrán recursos presupuestarios para apoyar proyectos que califiquen dentro de estos programas y que sean ejecutados por sujetos privados.

La ejecución financiera de los recursos fue del 100% del total de los recursos presupuestados para cada año, a excepción del año 2017 que no se lograron colocar todos los recursos por limitaciones de cumplimiento de idoneidad

de algunas organizaciones y además por recortes realizados por el Ministerio de Hacienda en la última modificación presupuestaria de ese año por la crisis fiscal que se enfrentaba.

El total de recursos aportados por el MAG durante el período 2011-2018 es de €12.292,9 millones que incluye recursos de transferencias a sujetos privados, distribuido en 164 proyectos de transferencias a sujetos privados en las regiones de desarrollo atendidas por el MAG y que beneficiaron a 33.779 pequeños y medianos productores asociados en CAC, Asociaciones de Productores, Cooperativas, Fundaciones, Municipalidades, entre otras. Además se ejecutaron recursos por €85.500.000 millones por la transferencia de la Ley Corbana dirigida a las Federaciones de CAC de Región Brunca y Huetar Caribe. Los proyectos apoyados con estos recursos se complementan con otros aportes incluidos en la ley de presupuesto de este período incorporados en fuentes como: i) transferencias a sujetos privados; ii) transferencia a FITTACORI; iii) transferencia CORFOGA, iv) Reconocimiento de beneficio orgánico y de incentivos ambientales; v) transferencia vía donación de KOLFACI y los recursos incluidos en el marco de la Ley Nº 4895 de la Corporación Bananera Nacional para proyectos de las federaciones de Centros Agrícolas Cantonales de la región Brunca y Huetar Caribe. El detalle de esta inversión se precisa en los siguientes gráfico y cuadro.

Presupuesto ejecutado para proyectos de transferencia a sujetos privados 2011-2018



Fuente: Planificación institucional, MAG. setiembre 2018

Proyectos de transferencia a sujetos privados. 2011-2018

Región	Monto	Proyectos	Beneficiarios
Central Oriental	1.155.769.465	27	4.550
Central Occidental	1.922.797.426	27	9.562
Central Sur	993.332.190	14	1.312
Pacífico Central	1.632.570.953	22	2.380
Huetar Caribe	291.252.443	6	396
Huetar Norte	1.754.339.371	20	1.812
Brunca	1.944.921.019	30	6.156
Chorotega	1.231.369.048	14	2.350
Nacional	270.000.000	2	5.100
Sarapiquí	107.000.000	2	161
Totales	11.303.351.915	164	33.779

No incluye proyectos de FEDECAC, FITTACORI, RBA-O

Fuente: Planificación institucional, MAG. setiembre 2018

Proyectos asignados por transferencias de Ley Corbana a FEDECAC Caribe

Año	Proyecto	Beneficiario	Inversión	Monto
2011	Consolidación de una planta para el proceso agroindustrial de productos agrícolas en la región Huetar Atlántica	Federación de Centros Agrícolas de la Región Huetar Caribe	Centro Agrícola Cantonal de Guácimo	₡9.600.000
2012	Implementar obras complementarias para la planta empacadora de papaya para la exportación	Federación de Centros Agrícolas de la Región Huetar Caribe	Centro Agrícola Cantonal de Guácimo	₡10.000.000
2014	Construcción de un Centro de Acopio para el proceso de fermentación y secado del cacao (Primera Etapa).	Federación de Centros Agrícolas de la Región Huetar Caribe	Centro Agrícola Cantonal de Matina	₡10.800.000
2015	Construcción de un Centro de Acopio para el proceso de fermentación y secado del cacao (Segunda Etapa).	Federación de Centros Agrícolas de la Región Huetar Caribe	Centro Agrícola Cantonal de Matina	₡7.600.000
2016	Adquisición de materia prima, cacao en baba para homogenizar la fermentación y secado para comercializar cacao seco de primera calidad	Federación de Centros Agrícolas de la Región Huetar Caribe	Centro Agrícola Cantonal de Matina	₡7.600.000
2018	Habilitación de módulo para el CAC Sarapiquí para la comercialización de productos agropecuarios con el PAI del CNP	Federación de Centros Agrícolas de la Región Huetar Caribe	Centro Agrícola de Sarapiquí	₡8.100.000
2019	Fortalecimiento de los Centros Agrícolas asociados a la Federación Regional Huetar Atlántica	Federación de Centros Agrícolas de la Región Huetar Caribe	Federación CAC Sarapiquí CAC Siquirres CAC Limón CAC Matina	₡31.800.000
				₡85.500.000

2013 y 2017 no se transfirieron recursos
 Fuente: Planificación institucional, MAG. setiembre 2018

Asignación presupuestaria para proyectos de transferencia a sujetos privados 2010-2014

A continuación, se incluye los proyectos aprobados a organizaciones de productores por dirección regional y según el tipo de inversión apoyada para el período 2010-2014, mediante el cual se muestra el direccionamiento de estos recursos a proyectos que generan encadenamientos agroproductivos relevantes en los territorios y que contribuyen a mejorar la actividad productiva y la calidad de vida de los productores y productoras beneficiadas

El MAG en el período 2010-2014, invirtió ₡8.743,9 millones de colones, mediante recursos de transferencias, que benefician a 19.612 productores en forma directa e indirecta afiliados a diferentes organizaciones para ejecutar 117 proyectos en todas las regiones del país, orientados al desarrollo de infraestructura productiva en hortalizas, apicultura, ganadería, caña, en apoyo a procesos de comercialización de café, ganadería, hortalizas, granos básicos, ganadería, frutas; a la modernización de ferias del agricultor, en infraestructura y equipamiento para la comercialización y agroindustria de (ganadería, granos básicos, hortalizas, lácteos, frutas, miel de abeja y dulce) y en tecnologías y sistemas de producción sostenible en café, ganadería, hortalizas.

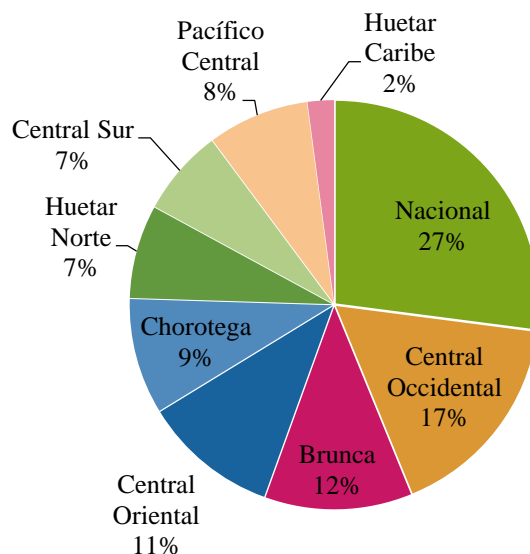
Del total de los recursos se asignaron en el 2010 un 40.0% en 23 proyectos a organizaciones como Cooperativa Matadero Nacional Montecillos, Municipalidades (Heredia, Coto Brus, Curridabat), Centros Agrícolas Cantonales, Asociaciones de Productores, ICAFE, FONECAFÉ, FITTACORI. En el 2011 se aprobaron 29 proyectos, que corresponde a un 10.0% del presupuesto del período, orientados a Cooperativas, Centros Agrícolas Cantonales, Asociaciones de Desarrollo, a la Corporación Hortícola y al ICAFÉ. En el año 2012 se asignó el 15% del total de los recursos que corresponden a 22 proyectos, focalizados en una municipalidad, un Centro Agrícola Cantonal, 6 Cooperativas, 11 asociaciones de productores y 2 cámaras de Ganaderos. En el 2013 se asignaron el 24.0% del total de recursos a 31 proyectos asignados a 17 Asociaciones de Productores, 3 Centros Agrícolas Cantonales, 4 cooperativas, 1 Municipalidad, 2 Cámaras de Ganaderos, 1 CEPROMA, 1 UPIAV, 1 CORFOGA, 1 a UPANACIONAL. Al I trimestre del 2014 se asignó un 11.0% del presupuesto del período orientados a 11 proyectos, focalizados a 4 Centros Agrícolas Cantonales, 5 Asociaciones de Productores y 2 Cooperativas.

Con respecto a la ubicación geográfica de los proyectos aprobados se destaca que los proyectos de cobertura nacional que corresponden al 9.4%, concentran un 30.6% del total de los recursos, en la Región Central Occidental se localizan un 17,1% de los proyectos, con una inversión que corresponde a un 15% del total de los recursos; en la región Brunca se ubican un 16.2% del total de proyectos para un 13.5% del total del monto asignado; en la Región Central Oriental se ubican un 16.2% de los proyectos y concentra un 12.4% del total de los recursos aprobados; un 9,4% del total de proyecto se localizan en las regiones Pacífico Central, Huetar Norte, Chorotege y Central Sur, de ellas a la Región Chorotege se destinaron un 8.7% de los recursos del período, a la región Huetar Norte se asignaron un 7.8% del total de los recursos aprobados, a la región Central Sur se le asignó un 6.0% de los recursos aprobados, un 5.0% se orientaron a la Región Pacífico Central y el 3.4% del total de proyectos se ubicó en la Región Huetar Atlántica para un 1.6% del total del presupuesto del período.

Proyectos de transferencia según dirección regional. 2010-2014

Dirección regional	2010-2014	Cantidad proyectos	Beneficiarios
Central Oriental	1.095.451.707	20	2.886
Central Occidental	1.706.925.778	24	2.788
Central Sur	703.517.870	12	569
Pacífico Central	821.396.815	15	735
Huetar Caribe	214.452.443	5	376
Huetar Norte	756.556.217	12	1.014
Brunca	1.191.052.266	21	5.270
Chorotege	939.364.867	12	2.053
Nacional	2.755.154.074	11	5.200
Totales	10.183.872.037	132	20.891

Fuente: Planificación institucional, MAG. setiembre 2014



Fuente: Planificación institucional, MAG. setiembre 2014

Proyectos de transferencia según categoría de inversión. 2010-2014

Categoría de inversión	2010-2014	Cantidad proyectos	Beneficiarios
Fortalecimiento en infraestructura y equipamiento para producción, comercialización y agroindustria (actividades frutales, hortalizas, otros)	4.078.811.736	66	6.937
Buenas prácticas productivas	1.332.729.365	23	9.331
Producción, comercialización e industrialización de café sostenible	1.062.681.646	13	2.299
Fortalecimiento en infraestructura y producción de actividad ganadera	2.251.488.612	8	444
Modernización Feria del Agricultor	1.458.160.678	23	1.880
Totales	10.183.872.037	133	20.891

Fuente: Planificación institucional, MAG. setiembre 2014

Asignación presupuestaria para proyectos de transferencia a sujetos privados 2014 - 2018

De acuerdo a la meta e indicador incorporado dentro del apartado del MAG en el PND 2014-2018 se muestra que la meta se cumplió de acuerdo a lo programado en el 2017, no obstante en el período 2015 al 2017 se muestra un desfase de cumplimiento con 80 proyectos aprobados que representa un 66.6% de ejecución del período, que lo ubica dentro la meta parcialmente cumplida. Lo anterior se sustenta en la disminución que se ha enfrentado en los presupuestos programados para esta meta, que han bajado en estos años ya que son afectados por la disminución del presupuesto institucional de acuerdo a lineamientos presupuestarios del Ministerio de Hacienda. En el período 2014 al 2017 se ha logrado ejecutar €5.228,0 millones que representa un 58,1% de los recursos programados dentro de la meta de Proyectos del PND.

Este requisito de Idoneidad incluye un análisis del sujeto privado que opta por los recursos que valora la capacidad técnica del mismo sustentando en el proyecto que presenta pretende apoyar total o parcialmente con fondos públicos, debe contener objetivos, metas e indicadores precisos con su respectivo plan de inversión y su fuente de financiamiento, que permita verificar con claridad el fin ajustado a las políticas, planes y lineamientos de cada institución.

Distribución de presupuesto programado para proyectos, según partida de transferencias sujetos privados y otras transferencias MAG 2014-2017

Presupuesto según partida presupuestaria	Monto presupuestario				TOTAL
	2014	2015	2016	2017	
Ley de Presupuesto del período, transferencias a sujetos privados	2,400.000.000	2.225.000.000	1.378.091.565	1.599.902.350	7.602.993.915.00
Transferencia FITTACORI	300.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000	900.000.000.00
Transferencia a CORFOGA				100.000.000	100.000.000
Recursos Adicionales DNEA: Reconocimiento Beneficio Orgánico y de incentivos ambientales			432.000.000	462.500.000	894.500.000
Transferencia a Proyectos Frijoleros			166.500.000		166.500.000
Presupuesto por transferencia del Ministerio de Hacienda(Proyectos Corea KOLFACI)			27.000.000	30.000.000	57.000.000
Ley de Presupuesto 2016 Ley Nº 4895 de la Corporación Bananera Nacional.			30.000.000	30.000.000	60.000.000
Total	2.700.000.000	2.425.000.000.00	2.233.591.565.00	2.422.402.350.00	9.780.993.915.00

Fuente: Planificación Institucional, Diciembre 2017.

Se programó una inversión total 9.781.0 millones con recursos de transferencias, de la cual se logró ejecutar un total de seis mil cuatrocientos catorce millones trescientos diecisiete mil seiscientos quince colones, los cuales han beneficiado 76 proyectos para un aproximado de 12.851 beneficiarios. De la inversión programada en la partida de transferencias a sujetos privados se logró ejecutar en el período un monto de €6.966,1 que representa un 74,4 de los recursos programados, lo anterior por cuanto en el 2017 el Ministerio de Hacienda aplicó restricción fiscal y excluyó recursos para inversión en proyectos por un monto de €636,9 millones que no fueron ejecutados. La ejecución de recursos del período incluida otras partidas presupuestarias asciende a €9.781 millones, representando los recursos de transferencia ejecutados el 77,7% del total aportado a nivel institucional.

Por medio de la asignación de estos recursos se desarrollaron 76 proyectos que beneficiaron a diferentes organizaciones del país, orientados al desarrollo de infraestructura productiva en hortalizas, apicultura, ganadería, caña, pesca, en apoyo a procesos de comercialización de café, ganadería, hortalizas, granos básicos, ganadería, frutas; a la modernización de ferias del agricultor, en infraestructura y equipamiento para la comercialización y

agroindustria de (ganadería, granos básicos, hortalizas, lácteos, frutas, miel de abeja, dulce, pesca) y en tecnologías y sistemas de producción sostenible en café, ganadería, hortalizas, como se puede observar en la siguiente imagen.

Cantidad de proyectos por tipo de organización

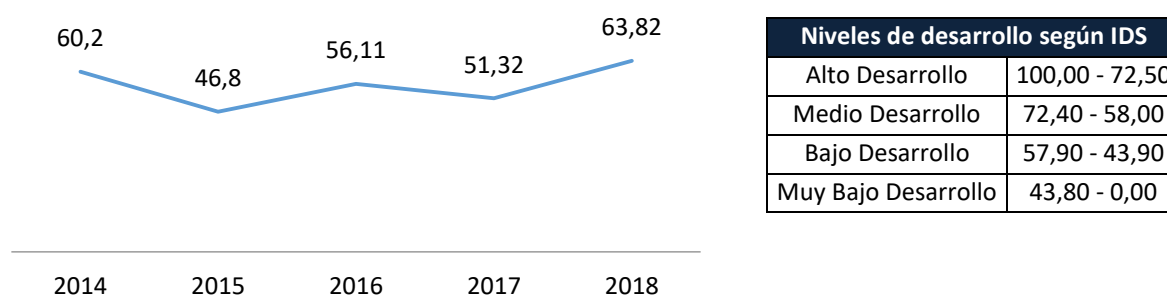


Fuente: Planificación Institucional, Febrero 2018.

Índice de Desarrollo Social (IDS) de los proyectos

Es importante destacar el promedio del IDS de los proyectos de transferencia en este período de gestión, durante el año 2014 fue de 60,2, a partir del 2015 se da prioridad a los proyectos que se ubican en zonas de Índice de Desarrollo Bajo y Muy Bajo, según lineamiento establecido por esta administración, por lo que el ponderado de ese año bajó a 46,8, posteriormente en el 2016 se incrementó el mismo a 56,11 y para el 2017 se calcula en 51,32.

MAG: Histórico del promedio del Índice de Desarrollo Social de los proyectos de transferencia 2014-2018.



Niveles de desarrollo según IDS	
Alto Desarrollo	100,00 - 72,50
Medio Desarrollo	72,40 - 58,00
Bajo Desarrollo	57,90 - 43,90
Muy Bajo Desarrollo	43,80 - 0,00

Fuente: Planificación Institucional, febrero 2018.

Categoría de inversión de los proyectos de transferencia a sujetos privados

La mayoría de los recursos aportados se focalizan al fortalecimiento de valor agregado en la producción agropecuaria, un 52% de los recursos se concentra en proyectos de fortalecimiento en infraestructura y equipamiento para la comercialización y agroindustria en rubros como granos básicos, hortalizas, frutas, pesca,

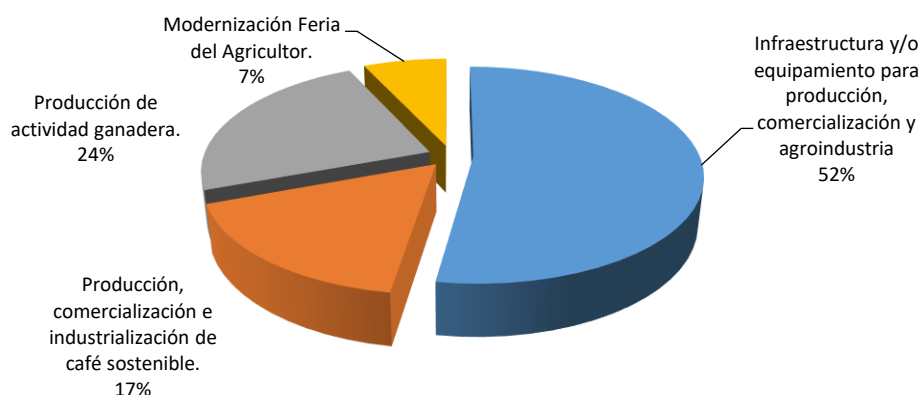
monto que se incrementa con proyectos en infraestructura productiva y de comercialización para ganadería y café sostenible que canalizan un 41% de la inversión aportada para un total de 93% en este rubro y un 7,0% en proyectos para comercialización y mejoramiento de infraestructura de ferias del agricultor.

MAG Proyectos según categoría de inversión, 2014-2017.

Categoría de inversión	Monto de Transferencias	Cantidad de Proyectos	%
Fortalecimiento en infraestructura y equipamiento para producción, comercialización y agroindustria	3.366.505.361	46	52
Producción de actividad ganadera	1.514.984.782	15	24
Producción, comercialización e industrialización de café	1.082.827.472	11	17
Modernización Feria del Agricultor	450.000.000	4	7
TOTAL	6.414.317.615	76	100,0

Fuente: Planificación Institucional, febrero 2018.

Proyectos según categoría de inversión, durante período 2014-2017



Fuente: Planificación Institucional, febrero 2018.

Beneficiarios: 12.851 pequeños y medianos productores en todo el país.

Monto Invertido: €6.414,3 millones de presupuesto ordinario en partida de transferencias a sujetos privados

Articulación Interinstitucional

Se dispone de proyectos agroproductivos financiados con recursos de transferencias del MAG (transferencias a sujetos privados, proyectos de incentivos ambientales y de RBA-O y de otros fondos del INDER, IMAS, CORBANA, KOLFACI, entre otros que se focalizan a emprendimientos agroproductivos articulados e integrados en las políticas de gobierno como Tejiendo Desarrollo y Puente al Desarrollo, Estrategia Nacional de empleo y con los planes de Desarrollo Territorial formulados en los territorios priorizados para la política de Territorios Rurales, que se articulan en las comisiones de coordinación a nivel nacional y en los CSRA.

Área Geográfica de intervención

El desglose regional de los mismos, así como los rubros de inversión en los que se focalizan los proyectos se detalla a continuación:

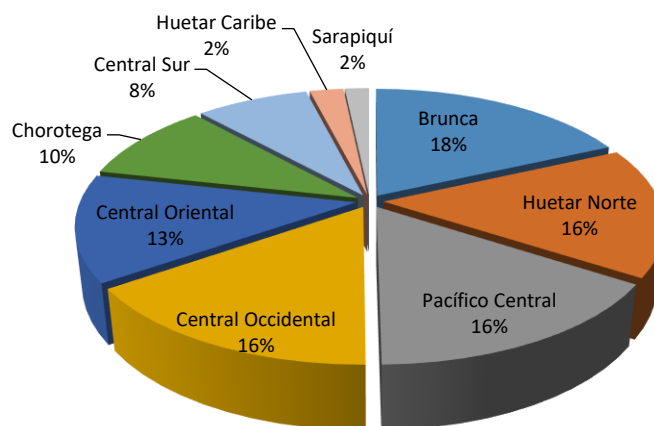
MAG. Distribución del presupuesto de los proyectos de transferencia, según dirección regional 2014-2017

Región	Monto asignado	Cantidad proyectos	Beneficiarios
Brunca	1.167.893.200	16	1323
Huetar Norte	1.020.783.151	10	688
Pacífico Central	1.007.074.004	11	1672
Central Occidental	997.200.000	11	4637
Central Oriental	840.046.627	15	2908
Chorotega	626.349.133	5	554
Central Sur	498.814.320	4	838
Huetar Caribe	149.157.180	2	70
Sarapiquí	107.000.000	2	161
Totales	6.414.317.615	76	12.851

Fuente: Planificación Institucional, febrero 2018.

La región más beneficiada con estos recursos es la región Brunca, con un 18,2% del total de la inversión seguida por la Huetar Norte con un 15,9%. La subregión Sarapiquí recibió apenas un 1,78% de la inversión del período y la región Huetar Caribe un 2.32% del total de los recursos.

MAG. Distribución del presupuesto de proyectos de transferencia según dirección regional 2014-2017.



Fuente: Planificación Institucional, febrero 2018.

En el Anexo 1 de este informe denominado “Asignación y ejecución financiera de recursos de transferencia a sujetos privados: 2011-2018”, se detalla a nivel de cada año la ejecución de los proyectos de transferencia a sujetos privados y otras fuentes presupuestarias asignados a sujetos privados.

Consolidación del proceso de seguimiento y evaluación de proyectos 2019-2020

En la actualidad se encuentra todo el instrumental, mecanismos y acciones de seguimiento y evaluación incorporadas en el Procedimiento 7P06-01: Proyectos agropecuarios que opten por recursos de transferencia de capital del MAG, que dispone de 7 versiones de mejora, la última registrada el 27 de noviembre del 2019.

Se continúa con la mejora en Procedimiento señalado y ajustes según el cambio R-DC-00122-2019. Normas Técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del Sector Público a Sujetos Privados, emitidas por la Contraloría General de la República (CGR),

La UPI conformó un inventario de estado de proyectos 2011-2018, correspondiente a las Regiones de Desarrollo: Chorotega, Pacífico Central, Brunca, Central Oriental, Central Occidental, Central Sur, Huetar Norte y Huetar Caribe, mediante el cual se evidencia el estado actual de los proyectos a nivel de cada región en las fases de Avance, Liquidación, Operación. Se está trabajando en la actualización de los mismos llevando un gran avance en las regiones Central oriental, Central Sur, Huetar Caribe y Chorotega y en proceso con las demás regiones para el 2021.

Implementación del informe Técnico de Cierre

Este informe⁵ es parte del proceso de seguimiento y evaluación y se enfoca principalmente en una sistematización de los informes y una percepción sobre los resultados de los proyectos con prioridad de los años 2016 a la fecha, que son los que incorporan la cadena de resultados, como instrumento metodológico de referencia para determinar cambios o resultados a partir de la intervención de los proyectos.

Busca analizar las buenas prácticas y limitantes que se encontraron en el proceso de gestión de los proyectos.

Conlleva un proceso de aprendizaje para una reformulación o redireccionamiento a futuro sobre la asignación y administración de transferencias de recursos programados presupuestariamente a través de proyectos.

Este informe incorpora las tapas del seguimiento y evaluación de proyectos:

- 1) Informe de avance y ejecución física y presupuestaria
- 2) Informe de operación, que describe los avances y resultados directos e indirectos del proyectos en variables como:
 - Aporte directo e indirecto en el empleo a nivel de finca, de la organización, local y en el nivel de ingresos
 - Mejoramiento o cambios en los sistemas productivos: incremento en la producción, rendimientos, calidad e inocuidad, precios en la finca y de comercialización
 - Mejoramiento o cambios de la infraestructura productiva, de comercialización y agroindustria
 - Variación en capacidad de inversión productiva
 - Adopción de nuevas estrategias de comercialización
 - Variación en procesos de industrialización
 - Precisar los encadenamientos productivos alcanzados
 - Vinculación con turismo rural
 - Capacidad organizativa y empresarial
 - Incorporación de nuevas tecnologías
 - Incorporación de buenas prácticas agrícolas, gestión agroambiental
 - Alianzas estratégicas, otros proyectos y emprendimientos
 - Principales limitaciones

Este informe debe realizarse cuando: i) el proyecto haya cumplido con sus objetivos, independientemente de que haya sido previo al vencimiento de la cláusula de vigencia y plazo del convenio; ii) una vez que la fase de ejecución presupuestaria y de operación del proyecto haya sido completada; iii) cuando el proyecto tenga un año sin que se

⁵ Instrumento metodológico implementado a partir de disposición 4.4 Definir, aprobar e implementar para el proceso de selección, control, seguimiento y evaluación realizado por el MAG a los proyectos agropecuarios de inversión, lo siguiente ii) los mecanismos de control que permitan asegurar que se de el finiquito del proyecto cuando se han cumplido los objetivos o cuando exista una justificación técnica para hacer el finiquito sin el cumplimiento de los objetivos y no solamente cuando se hayan ejecutado los recursos, del Informe de Auditoría No. DFOC-EC-IF-10-2018, sobre las transferencias del MAG a los centros agrícolas y sus federaciones

actualice información correspondiente a su estado, iv) cuando el proyecto tenga más de 4 años de haber recibido la transferencia; v) cuando se realice la devolución de los recursos a la Caja Única del Estado, incluye justificación de las razones por las cuales no fue posible para la organización ejecutar lo recursos.

Enfoca varias dimensiones de análisis, la percepción organizacional, la percepción regional y la percepción nacional que detallan los siguientes aspectos:

Realiza una percepción organizacional que incluye: i) la opinión de los productores en los resultados del proyecto, ii) las principales limitantes y las recomendaciones sobre el manejo de recursos, iii) la capacidad organizacional para la ejecución del proyecto, iv) sobre la asesoría institucional aportada y las recomendaciones de mejora en las fases de formulación, v) requisitos, ejecución de recursos y operación y resultados obtenidos, lo anterior es medido con una escala de satisfecho, algo satisfecho, insatisfecho y muy satisfecho.

Desde una percepción institucional regional, focaliza en precisar los resultados del proyecto orientados en los cambios en el sistema productivo, en la infraestructura de comercialización y agroindustria, encadenamientos productivos y cambios en la capacidad organizacional y empresarial sin proyecto y con proyecto; aportes al empleo, en la calidad de vida de los asociados y en las principales limitaciones y debilidades del proyecto.

Desde una percepción nacional, que visualiza y analiza los objetivos, un resumen de la ejecución presupuestaria, la valoración de objetivos y metas del proyecto desde el antes y el después de la inversión

Dentro de los requerimientos generales del mismo se incluye: i) transcripción del acuerdo de la Junta Directiva o del Consejo de Administración en que conste que se conoció y aprobó el informe; ii) Oficio del Agente de Extensión responsable de realizar el seguimiento o del Enlace de Proyectos correspondiente, con una valoración sobre la implementación del proyecto y de los principales avances técnicos y limitaciones en los avances del proyecto y iii) Oficio del Director Regional avalando el informe respectivo y trasladándolo a la Unidad de Planificación Institucional.

Mejoramiento del sistema de información de proyectos

Con el objetivo de evaluar la confiabilidad de los controles que aplica la Unidad de Planificación Institucional (UPI) de este Ministerio, la Contraloría General de la República realizó una auditoría, lo cual generó el informe DFOE-EC-IF-05-2014 de fecha 10 de setiembre del 2014, sobre la eficacia del control interno en la UPI y que integró el proceso de proyectos financiados con transferencia del MAG, detectándose las siguientes limitaciones:

“...La información relacionada con el Proceso de Proyectos e Inversión de la UPE no se encuentra integrada ni intercomunicada...”

“...no permite una visión integral en el aprovechamiento de los financiamientos dados para el Sector Agropecuario y pone en riesgo la eficacia en el uso de esos recursos”

“...no existe un portafolio ministerial para el financiamiento de los proyectos de desarrollo agropecuario”

Producto de la disposición 4.6⁶ de la citada auditoría de la CGR, que señala la inexistencia de un portafolio ministerial para el financiamiento de los proyectos de desarrollo agropecuario (proyectos de transferencias a sujetos privados, buenas prácticas ambientales, RBA-O, cooperación internacional, FITTACORI), administrado por la UPI.

Como parte de las acciones de mejora para esta disposición la UPI propuso el desarrollo de un sistema de información que permita el registro de los proyectos independientemente de su fuente de financiamientos que genere reportes con distintas variables, que se encuentre administrado en la sede central, con acceso en las direcciones regionales y otras instancias para revisión de status de los proyectos. Esta acción fue propuesta desde finales del 2016 por la UPI mediante una solicitud de apoyo a la Unidad de cómputo para el desarrollo de un sistema

⁶ Elaborar e implementar un procedimiento para el control y seguimiento permanente de los recursos de transferencias de capital para proyectos de inversión agropecuaria nacional y regional, que asegure la consecución de los fines.

informático para el registro y seguimiento de proyectos, la cual se concretó en setiembre 2019, mediante el oficio DVM-ACQS-431-2019 con la gestión del proyecto Sistema de Gestión de Proyectos, administrado por la Unidad de Cómputo, responsable de desarrollar e implementar el sistema, cumpliendo con las metodologías y lineamientos establecidos.

Por lo anterior este proyecto se encargará de automatizar los registros de información y los controles de los proyectos; tener acceso a la información de una manera eficaz y eficiente, en el momento en que sea requerido; e integrar la gestión de recursos para la realización de proyectos agropecuarios en que participe el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) indistINTAMENTE de su fuente de financiamiento.

Por recomendación de la Unidad Informática estará integrado al Sistema de Información de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA) y relacionado al Módulo de Seguimiento de Proyectos elaborado por el Sr. Rolando Camacho Rojas. Es importante indicar que este sistema integra parte de los proyectos que trabajan las Direcciones Regionales en conjunto con organizaciones y/o productores, y que establece indicadores y otros controles relacionados con planes de sus fincas en un periodo de tiempo determinado.

El objetivo del mismo es “Desarrollar un módulo web que facilite el registro, control y acceso de la información de los proyectos del Ministerio, independientemente de su fuente de financiamiento. (Proyectos de Transferencia, FIITACORI, FEDECAC, Cooperación Internacional y RBO)”. Para tal efecto, cada proyecto será integrado por etapas al módulo principal, iniciando prioritariamente con los de transferencia, cuyo control es administrado por la Unidad de Planificación Institucional

Principales aprendizajes, debilidades, resultados y fortalezas del proceso de proyectos en el MAG

Durante el 2017 la UPI elabora un documento denominado Análisis del Proceso Regional de Proyectos de Transferencia, el cual se adjunta en la que se destacan aspectos generales y específicos sobre la gestión de las transferencias en las que la UPI apoyaba a la administración en su administración a partir del 2011.

La UPI inicia la consolidación de un Proceso de Proyectos de Transferencias articulado y alineado al Servicio de Extensión Agropecuaria del MAG, para promover y focalizar la inversión de proyectos mediante el desarrollo de proyectos agro productivos que posibiliten valor agregado, encadenamientos agroproductivos para la producción, la agroindustria, la comercialización, la seguridad alimentaria, nutricional y la gestión agroambiental.

A través del mismo se pretendió que el MAG apoyara a las organizaciones de productores y productoras con recursos financieros y acompañamiento técnico, para hacer efectiva las intervenciones vía proyectos productivos, como un mecanismo de apalancamiento empresarial y que requiere una cultura de integración y alineamiento de este nuevo servicio dentro de la oferta institucional, un posicionamiento de los instrumentos de políticas, estrategias, instrumentos técnicos para la gestión y el control definidas para desarrollar este servicio de proyectos de inversión bajo una adecuada administración de los recursos de parte de los beneficiarios y de los funcionarios vinculados con la gestión, seguimiento y evaluación de los mismos.

Los rubros de inversión en que se focalizaron en este proceso de proyectos fueron: a) transferencia y tecnología agropecuaria; b) capacitación técnica y en gestión empresarial/organizacional; c) prácticas sostenibles agrícolas y comerciales; d) cambio climático y gestión de riesgos; e) información y gestión del conocimiento; inversión agroproductiva, de comercialización e industrialización, entre otros.

El programa o proceso de transferencias se asignó con énfasis en distritos y cantones con bajo Índice de Desarrollo Social⁷ (IDS) a nivel nacional, focalizados en las regiones de desarrollo Chorotega, Pacífico Central, Brunca, Huetar Norte, Huetar Caribe, Central Occidental, Central Oriental, Central Sur. Este programa trabajó según demanda de organizaciones que tramitan sus proyectos agroproductivos desde el nivel local y regional, según los mecanismos de coordinación de ámbito institucional y sectorial que otorgan su criterio y aval técnico.

De acuerdo con datos de los últimos tres años del Programa, en promedio la inversión se ha centralizado en territorios con índice de desarrollo social bajo o muy bajo. En el 2015, por ejemplo, el promedio de los cantones donde se realizaron las inversiones fue de 46,8, referente a bajo desarrollo; en el 2016 el promedio subió a 55,5; para el 2017 disminuyó a 51,3 ubicándose todavía en la misma categoría y para el 2018 aumentó a 63 ubicándose en medio desarrollo.

Limitaciones del proceso de transferencias a sujetos privados: UPI-DNEA

1. Los funcionarios a cargo del proceso de proyectos en las Direcciones Regionales «Enlaces de Proyectos» no tienen claro sus funciones vinculadas a la gestión de proyectos, trabajan en varios procesos simultáneamente y los directores no tienen claro un perfil profesional para este cargo (Se incorporó propuesta de mejora en SEVRIMAG).
2. Al no funcionar un buen control regional, el proceso de Proyectos de la UPI se recarga de trabajo lo que conlleva la acumulación de informes que envían las Direcciones Regionales. Cuando el Analista realiza las revisiones de los informes, generalmente se hacen observaciones a destiempo, cuando ya no es posible una solución correctiva y se ejecutaron totalmente los recursos.
3. El proceso de planificación (identificación, elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación) de un proyecto no se realiza efectivamente. Se trabaja con premura en la formulación y aprobación de los proyectos a nivel del Comité Sectorial Regional Agropecuario (CSRA) para que se incorpore rápidamente en el Portafolio de Proyectos y quede seleccionable. Además, no se realiza un diagnóstico organizacional a los interesados en la presentación de un proyecto. Entre más debilidades en la formulación y la no identificación de problemas organizacionales, más dificultades se presentan en la fase de seguimiento.
4. Al igual que el punto anterior, en algunas regiones no se realiza una adecuada identificación de necesidades de inversión. Esto incide que, durante la fase de inversión, el proyecto requiera «modificaciones» que implican un alto costo para la Administración (en aras de la transparencia y de no perder de vista el fin público por el que se aprobó el proyecto, el trámite es riguroso).

Las justificación más común es que el presupuesto se realizó con cotizaciones que no reflejaban el costo actual, y en otras ocasiones se hace evidente que las condiciones en las que se presentaron los proyectos fueron fortuitas (por ejemplo se solicita equipamiento al MAG cuando no existe la infraestructura para su operación, se formulan proyectos con apalancamiento pero sin certeza de financiación, se presenta un proyecto que no tiene las condiciones para inversión en corto-mediano plazo por lo que se mantiene inactivo por años, etc.), por lo tanto son situaciones que durante la formulación del proyecto pueden preverse.

5. Incorrecta utilización de las partidas presupuestarias. El presupuesto de los proyectos no se formula con el detalle de las inversiones que se requieren o se esperan realizar y se hace incurrir a la Organización en el error, puesto que en la fase de la inversión se presentan egresos por pagos que no se encontraban previstos o

⁷ Índice de Desarrollo Social, definido por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) y consta de cuatro dimensiones (Económica, Educación, Salud y Participación Electoral) y sus índices respectivos.

autorizados, lo que implica una falta a los compromisos adquiridos con la firma del convenio y, por lo tanto, irregularidades en el manejo de los recursos. Las partidas presupuestarias se aplican con el fin de que se ordene la información por el tipo de inversión a realizar, y delimitar la utilización de los recursos transferidos.

6. Deficiencias en la fase de identificación y formulación de proyectos: los perfiles de proyecto presentados por las organizaciones no siempre cuentan con la calidad técnica y financiera requerida; una cantidad importante de las propuestas no son sólidas ni consistentes, los que generan grandes problemas durante la implementación.
7. Existencia de injerencia política de las organizaciones en el otorgamiento de los recursos: aunque existen lineamientos definidos y criterios para priorización, no obstante, en algunas ocasiones privan criterios políticos para la asignación de los recursos financieros no reembolsables. Esto ocasiona que recursos del programa de transferencias se dirijan a organizaciones que no forman parte de la población objetivo del programa (en su mayoría grandes organizaciones de productores que tienen acceso a recursos financieros y no financieros en los mercados).
8. Desarticulación interinstitucional y sectorial: hay proyectos donde varias instituciones del Estado participan aportando recursos y apoyos complementarios, muchas veces la participación de estas instituciones no es articulada ni sincronizada, generando desfases e inclusive fracasos en la ejecución de los proyectos. Falta de obligatoriedad para seguir los lineamientos del programa y la aplicación de criterios de priorización.
9. Bajo acompañamiento técnico en todas las fases del Programa: aunque el ideal es que todos los proyectos financiados sean acompañados técnicamente para asegurar el éxito de los emprendimientos muchas veces las capacidades institucionales (o la descoordinación) no permiten dar el acompañamiento requerido en tiempo o calidad.
10. Falta de personal especializado para apoyar en la identificación y formulación de proyectos o bien que se dediquen totalmente a desarrollar estas acciones, ya que la mayoría se dispersa en atención de otros procesos de gestión institucionales, dado a que hay escasez de personal en el Servicio de Extensión para brindar mayor acompañamiento técnico a todos los beneficiarios, por lo tanto se requeriría no solo incrementar sustancialmente el equipo técnico que trabaja en estos temas, sino también una amplia coordinación interinstitucional (para aprovechar los recursos en las instituciones públicas que si los tienen). Actualmente el Servicio de Extensión no cuenta con los recursos suficientes para el financiamiento de estas plazas adicionales; por el contrario, en los últimos 2 años el programa ha sufrido restricciones de recursos financieros (aunque la cantidad de personal no ha variado). Aunque existe una capacidad institucional instalada, por medio del sistema de extensión agropecuaria del MAG, de los mecanismos de coordinación locales y regionales, y de la UPI, lo cierto es que es todavía existe insuficiente capacidad para dar respuesta a la demanda existente.
11. Limitada capacidad organizativa y gerencial de las organizaciones: aunque cuenten con los recursos financieros, una parte importante de las organizaciones no tienen la capacidad organizativa ni empresarial requerida para llevar a cabo exitosamente los emprendimientos propuestos. Esto ocasiona que la ejecución del proyecto sea lenta y tardía, incrementando los apoyos complementarios requeridos por parte del Servicio de Extensión. Esta es la razón fundamental por la cual muchos de los proyectos financiados no culminan exitosamente.

Limitaciones de otras transferencias de recursos del MAG

Principales limitantes o debilidades del conjunto de transferencias a sujetos privados del MAG: FITTACORI, Corbana, Proyectos Agropecuarios, RBA-O, Incentivos Ambientales, Cooperación Internacional; KOLFACI

Por la participación específica que ha tenido la UPI en el desarrollo de otras transferencias asignadas a jefaturas técnicas de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA) como RBA-O, Incentivos Ambientales o a las de recursos de Corea denominada KOLFACI que está a cargo de la Unidad de Asuntos Internacionales, se precisan algunos aspectos

1) Debilidad en aplicación de controles y normativa establecida:

Se precisa que en la asignación, selección, aprobación de proyectos con algunas fuentes financieras la idoneidad se ve como obstrucción. Esto ha sucedido durante los últimos años en que la gestión de transferencias de RBA-O y de incentivos ambientales se ha formalizado y tienen contenido presupuestario, sin embargo se indica que la no ejecución de los recursos presupuestados tiene vinculación en que las organizaciones no pueden cumplir con requisitos de idoneidad. Durante este año se conformó una Comisión con enlaces técnicos, Asesoría Jurídica y representantes del despacho ministerial, para hacer una propuesta de modificaciones para que algunas transferencias no cuenten con este requisito, en dicha comisión no participa actualmente la Unidad de Planificación.

Debido a que la UPI es la instancia en la que se realiza el análisis de los requisitos de idoneidad y ha emitido informes analíticos sobre el no cumplimiento de idoneidad y de debilidades técnicas de los proyectos que han ocasionado que la idoneidad no se otorgue y por ende, la transferencia no se realice, ha generado que en los procedimientos de estas fuentes se haya excluido la participación de esta Unidad en algunas actividades y que también se disminuya la participación de la Unidad como ente asesor.

En el caso de FITTACORI se precisa que a pesar de que se ha gestionado a través de la UPI, se deben fortalecer controles sobre la prioridad y selección de los proyectos, del seguimiento y evaluación de los recursos y de los proyectos, de asignación de recursos a proyectos no vinculados con la investigación y transferencia hacia actividades del nivel operativa de la gestión institucional

Sobre este aspecto está en marcha un estudio de la Auditoría Interna que abarca estos aspectos y señala las debilidades de control en varios procesos de esta transferencia en que está incurriendo la institución.

En el caso de los proyectos de Cooperación Internacional y de KOLFACI, los procedimientos se encuentran en un proceso de control interno muy incipiente. Adicionalmente se ha identificado que puede existir una transversalidad entre esta modalidad aplicada en el MAG y los proyectos de inversión pública, situación también señalada por la Asesoría Jurídica del MAG (AJ-231-2020, Criterio Leal AJ-0255-2020) por lo cual la UPI realizó consulta a MIDEPLAN mediante UPI-065-2020, la cual no ha sido atendida a la fecha.

2) Desvinculación fase presupuestaria y la planificación

No hay articulación y alineamiento entre la Unidad de Planificación y el Departamento Financiero para hacer un análisis de los recursos de las transferencias del MAG desde su inclusión al presupuesto, su ejecución y evaluación y tampoco con los instrumentos de planificación establecidos institucionalmente como el PNDIP, Plan Estratégico, POI, entre otros. La toma de decisión al respecto recae a nivel de la DAF y de la jerarquía institucional con la inclusión de montos distintos cada año en el presupuesto, exceptuando los correspondientes a leyes específicas que se incluyen desde el Ministerio de Hacienda.

Los instrumentos de planificación no se articulan en esta gestión y toma de decisión. La UPI realiza articulación a partir del análisis de los recursos y proyectos de varias fuentes a intervenciones estratégicas, objetivos, metas e indicadores a posteriori.

3) Fragmentación en el enfoque de las transferencias: decisiones políticas y fortalecimiento de la gestión de los recursos

Desde el nivel de asignación presupuestaria hasta la ejecución y seguimiento de las transferencias, la administración activa evidencia un enfoque de fragmentación de los recursos de transferencias en varias instancias técnicas (UPI con proyectos agropecuarios, Corbana, FITTACORI; la DNEA por medio del Departamento de Producción Orgánica y del Departamento de Producción Agroambiental con RBAO e incentivos ambientales; Asuntos Internacionales con proyectos de Cooperación Internacional y KOLFACI. Existen varias instancias técnicas que lideran la gestión y administración de las transferencias, que no disponen de lineamientos y criterios técnicos para la priorización de proyectos, portafolios de proyectos, que tienen diversas debilidades en la gestión, enlaces técnicos fragmentados de acuerdo al tema de la transferencia, sin aprovechamiento de la experiencia acumulada desde el 2011 a 2018 del personal regional que se ha venido especializando en todo el proceso de gestión de proyectos de transferencias agropecuarios, lo que implica duplicidad de actores.

Aunque técnicamente todas las instancias tengan pertinencia para liderar estas transferencias, es indispensable minimizar la resistencia institucional para trabajar articuladamente, para desarrollar instrumentos y normativa homogénea y mecanismos articulados para la selección de beneficiarios y formulación de proyectos, establecer los controles para la administración y uso adecuado de los recursos aportados y para minimizar el clientelismo político en el otorgamiento de los apoyos a organizaciones que no tengan capacidad administrativa, organizacional y financiera para el uso de recursos públicos.

4) Debilidad en controles y mecanismos en el proceso de transferencias de FITTACORI

En materia de investigación e innovación tecnológica agropecuaria se establece en el Decreto del Sistema Nacional de Transferencia y Tecnología Agropecuaria (SNITTA), contar con un plan nacional de investigación y transferencia en tecnología agropecuaria, donde se aprovechen todos los esfuerzos que se realizan en este campo desde el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), el MAG, el sector académico, el sector privado y las corporaciones, tal y como se establece con la conformación del SNITTA, de manera que los recursos de las transferencias se utilicen en forma articulada, eficiente y sobre todo que se orienten a las prioridades establecidas de los pequeños y medianos productores y sus organizaciones.

Al no estar activos varios mecanismos del SNITTA las prioridades para la utilización de la transferencia que se realiza a FITTACORI no se sustenta en estos instrumentos y prioridades y son asumidas por una entidad privada con complicidad de la administración pública. Actualmente es el ente privado quien determina la orientación y uso de los recursos y no desarrollan mecanismos de control y seguimiento requeridos por la administración pública.

Aunado a esto se da el hecho, que FITTACORI cuenta con el documento “Normativa y requisitos para solicitar a FITTACORI el financiamiento de proyectos de Investigación, Innovación y transferencia de tecnología Agropecuaria”, en el cual en uno de los párrafos se señala “... En caso de no existir un PITTA pertinente al proyecto que se quiere postular, este podrá ser presentado de forma directa a la Fundación, quedando a criterio de la Junta Administrativa su valoración y aprobación siempre que se cumplan los demás requisitos”.

Esto ha permitido que FITTACORI asigne recursos a actividades permanentes de la gestión técnica, por lo que se infiere que se apoyan dentro de estos proyectos actividades administrativas y operativas que pueden ser cubiertas con presupuesto ordinario y que no son desde el punto de vista de teoría de proyectos actividades que se deben puntualizar como proyectos, dado que éstos no se orientan a potenciar la mejora de problemas o necesidades técnicas vinculados con la innovación, investigación y transferencia de tecnología agropecuaria que es la prioridad de inversión y que no mantienen relación con el objetivo para el cual se transfieren los recursos.

Existen recursos donados por KOLFACI que ingresan directamente desde la Caja Única del Estado a la cuenta de FITTACORI, lo que no permite mantener control sobre la asignación, ejecución, seguimiento y evaluación de los recursos, por ende no es posible realizar un adecuado control sobre la administración y valor público de dichos recursos.

Otra limitante que ha estado enfrentando la UPI con FITTACORI es la solicitud de información requerida para el seguimiento en lo que respecta al uso y asignación de los recursos de la Transferencia, ya que ha existido resistencia por parte de ese ente en brindar dicha información y esta instancia solicita la intervención de la administración para disponer de anuencia en obviar alguna de la información solicitada, lo cual es una anomalía en los controles ya que al ser ésta un ente Privado, deben acatar las instrucciones y normativa al igual que lo hace cualquier organización que opta por recursos de Transferencias para que la UPI pueda brindar el seguimiento a los recursos que por años el MAG ha estado transfiriendo a FITTACORI.

En síntesis no se precisa la debida articulación con lineamientos de planificación, política y los controles respectivos de la administración activa, por lo que se requiere resaltar la coordinación interinstitucional en la innovación tecnológica en coordinación con el INTA, el MAG, Centros académicos, PITTAS, Comisiones de Programas Nacionales (PITTAS), para el desarrollo, gestión y seguimiento de los proyectos de investigación y validación de tecnología que se impulsan con estos recursos

Reflexión sobre buenas prácticas a implementar en la gestión de proyectos de transferencia a sujetos privados

Se precisan las principales fortalezas y aprendizajes del proceso, así como las limitantes y debilidades del proceso o programa de transferencias de la UPI.

1. El proceso de transferencias de proyectos agropecuarios adquirió en el período de ejecución cada vez más reconocimiento y prestigio ya que permite al MAG apoyar a las organizaciones por medio de transferencias de recursos, una de las etapas de más demanda de la clientela institucional: la inversión.
2. Este proceso en la Unidad de Planificación cuenta con 9 años⁸ de experiencia en la coordinación y gestión de los proyectos de transferencia, por lo que se ha consolidado como instancia líder en el proceso.
3. La Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria se ha integrado como parte fundamental del proceso y comparte la responsabilidad en la gestión de los proyectos. El involucramiento de las Agencias de Extensión Agropecuaria ha ido mejorando la visión e identidad local que deben tener los proyectos, ya que no deben ser impuestos desde el nivel nacional, sino nacer a nivel local.
4. La etapa de seguimiento, control y supervisión de proyectos se ha venido fortaleciendo en el procedimiento 7P06-01 Proyectos Agropecuarios de Inversión que opten por Recursos Transferencia de Capital del MAG. Sin embargo, es necesario que exista mayor compromiso y responsabilidad a nivel regional y local para aplicar lo dispuesto en ese procedimiento, ya que actualmente las regiones no están funcionando como una instancia que replique los lineamientos establecidos por la UPE. En la mayoría de los casos regionales, la función de seguimiento se encuentra concentrada en oficinas centrales ya que las regiones únicamente realizan un traslado de documentación.

⁸ Tomando como referencia la gestión del 2011 al 2020.

5. La relación de trabajo Agente de Extensión-Enlace de Proyectos Regional-Analista de Proyectos funciona como canal óptimo para que la información de las organizaciones y sus proyectos fluya del nivel local al nacional y viceversa, por lo que es importante que se siga utilizando y promoviendo.
6. Es fundamental establecer una coordinación y alineamiento interinstitucional en la gestión, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos avalados con diferentes fuentes financieras, así como un abordaje integrado para el análisis previo de los recursos asignados, la ejecución y el seguimiento y evaluación de los proyectos otorgados a las organizaciones beneficiarias, a partir de una metodología y estrategia de intervención de las diferentes fuentes, basada en criterios técnicos alineados con los instrumentos de planificación, las políticas y las necesidades de las organizaciones.

El problema público al que responde este proceso de trabajo es que existe una gran cantidad de micros, pequeños y medianos productores agrícolas y agro-empresarios que no cuentan con los recursos productivos ni las capacidades organizativas suficientes para incorporarse exitosamente en emprendimientos empresariales y de mercado.

Lo anterior permitiría integrar y alinear los apoyos financieros vía transferencias ofrecidos por la institucionalidad hacia una base de organizaciones con potencial técnico, administrativo, organizacional y financiero, todas las instancias a lo interno del MAG que gestionen transferencias deberían contar con una clientela, metodología, lineamientos y normativa unificada donde se focalicen todos los servicios públicos ofrecidos vía las transferencias.

Esto procuraría complementar los esfuerzos institucionales e interinstitucionales a incrementar el éxito de los emprendimientos apoyados; integrar en un solo registro las organizaciones según región, beneficiarios, grado de desarrollo, entre otros, acatamiento obligatorio para ofrecer apoyos únicamente a beneficiarios seleccionados, coordinación institucional para un trabajo conjunto en el apoyo a beneficiarios; disponer de un portafolio de proyectos institucional, desarrollar propuestas de proyectos integrales de mayor envergadura, cobertura e impacto.

7. Una mejora altamente relevante y necesaria es disponer de una estrategia integral de seguimiento y una metodología de evaluación para medir los efectos y logros de las inversiones de los proyectos a nivel local y regional, mediante la cual se pueda determinar ¿cuál es el impacto atribuible a la inversión pública rural realizada por el MAG? ¿Cuál es el aporte directo en el empleo a nivel de finca de la organización; la mejora agroproductiva, la capacidad organizativa y empresarial y el nivel de ingresos?.

Esto permitiría identificar la eficiencia de cada uno de los Programas de apoyo, así como de sus complementariedades, mediante los siguientes aspectos, i) Metodología para medir efectos propuesta mediante la cadena de resultados para la formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos); ii) Establecimiento de sistema de seguimiento y monitoreo para proyectos apoyados; iii) Identificación de efectos para cada programa y complementariedades; iv) Reformulación (o re-direccionamiento) de programas a partir de resultados de seguimiento y monitoreo.

8. Posicionar un fortalecimiento institucional para focalizar el proceso de todas las fuentes de transferencias a un enfoque de inversión rural en proyectos agroproductivos como un nuevo servicio dentro de la extensión agropecuaria

Se requiere que la administración activa del MAG a través de las instancias con responsabilidad en la gestión, financiamiento, seguimiento y evaluación de las distintas transferencias a proyectos dirigidos a organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, definan una estrategia para el fortalecimiento del proceso

de seguimiento y evaluación de los proyectos en las fases previas, de ejecución y de seguimiento y evaluación a nivel de cada dirección regional. Lo anterior permitirá incorporar procesos de mejora para hacer más eficiente el presupuesto de transferencias del MAG en forma integrada y alineada a las prioridades de política y de planificación establecidos.

9. Como parte del proceso de mejora continua, los procesos de financiamiento de las transferencias brindadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y los procedimientos asociados a estas deben encontrarse en constante análisis para que las debilidades detectas generen una efectiva intervención no solo por medio de actividades de control, sino que también de la definición de roles más claros entre los actores involucrados del nivel nacional y regional, de forma que el trabajo se complemente y se obtenga un producto de calidad.

Se precisó en la UPI que cuando la Administración toma la decisión de asignar transferencias de recursos no reembolsables, también adquiere la responsabilidad de fiscalizar la correcta disposición de los recursos transferidos y establecer los mecanismos adecuados para su seguimiento, además del fortalecimiento de las áreas que considere pertinente para el cumplimiento de esta responsabilidad.

10. Es también fundamental que el MAG posicione y empodere continuar con el servicio de desarrollo empresarial y organizacional para procurar una mayor articulación y sinergias de trabajo interinstitucionales para focalizar los recursos de transferencia con una gestión más articulada y alineada a nivel interno y con otras instituciones del sector agropecuario, buscando establecer alianzas y estrategias de trabajo institucionales alineados con el fortalecimiento organizacional y empresarial.
11. Por último es fundamental que el MAG formule una estrategia de capacitación en el tema de proyectos basados en nuevas metodologías y enfoques como gestión para resultados en el desarrollo, para que el abordaje de los proyectos tenga una uniformidad independiente de la región o de la persona que asesora su formulación, y un reforzamiento en la formulación de objetivos, indicadores y metas basados en productos y efectos que generen valor público.

Aunque técnicamente todas estas propuestas son altamente viables, es indispensable minimizar la resistencia institucional para trabajar articuladamente, para desarrollar un instrumento homogéneo y mecanismos articulados para la selección de beneficiarios y formulación de proyectos, y para minimizar el clientelismo político en el otorgamiento de los apoyos.

El conjunto de transferencias a sujetos privados del MAG no debe ser fragmentado sino constituir un Programa de Inversión público adecuado que promueve y estimula espacios de interacción y actuación conjunta entre entidades públicas y privadas que generan sinergias en todos los niveles: nacional, regional y local. Además que permita fortalecer y renovar capacidades de gestión y emprendimientos agroproductivos y normativa de regulación, uso y administración de recursos claras y transparentes, por lo que estas formas de organización y arreglos institucionales son claves en este proceso.

Por lo tanto se reitera que el gasto público institucional, orientado a proyectos que den servicios de apoyo a la producción, comercialización en aspectos como asistencia técnica, capacitación, información y comunicación y además un programa de inversión social de proyectos constituye una de las herramientas estatales más valiosas, pues puede ejercer fuerte influencia en el desarrollo social y en particular en las áreas rurales, al impulsar la transformación productiva y el crecimiento económico con un enfoque sostenible desde la perspectiva productiva, social y ambiental. También genera cambios al producir bienes y servicios públicos que garanticen la mejor distribución del bienestar y la riqueza, al tiempo en que aumentan el capital individual y social dispuesto en los territorios.

El presupuesto público concreta la voluntad política asumida mediante estrategias y planes de acción o planes de desarrollo y dentro de éste debe fortalecerse programas de inversión de servicios y proyectos direccionados directamente a las organizaciones rurales y no solo que sustente el capital operativo de la institucionalidad pública, que también es importante para la oferta de servicios institucionales que aportan al desarrollo rural.

Un presupuesto de inversión social de proyectos como el de transferencias del MAG, es un instrumento decisivo para orientar las prioridades y lineamientos de las políticas públicas agropecuarias y mostrar en la rendición de cuentas su énfasis al fomento del desarrollo agropecuario y rural, además orienta a las instancias normativas y legislativas a priorizar políticas y estrategias que compiten por los limitados recursos, ayudando a ordenar las prioridades sociales con las asignaciones presupuestarias.

Las cuales requieren ser asignadas integralmente al desarrollo agropecuario y rural, como programas de fortalecimiento de la infraestructura rural, la protección ambiental que apoyan en la promoción productiva nacional, que es el motor de la economía del país, la Infraestructura rural y la inversión social como ejes del desarrollo rural es vital para el desarrollo de las comunidades rurales, así mismo una inversión adecuada en infraestructura asegura el crecimiento y la competitividad de la economía rural, por cuanto permite conectar al sector rural con el mercado y posibilita mejorar las oportunidades de empleo y el nivel de los ingresos de las familias y organizaciones productoras.

Además se deben de visualizar y focalizar la inversión social de proyectos que posibiliten encadenamientos agroproductivos entre el sector agrícola, con otras actividades económicas (tales como la agroindustria, la comercialización, la seguridad alimentaria y nutricional, fortalecimiento de capacidades empresariales y organizativas, servicios sociales y la conservación ambiental y el turismo) que son generadoras de valor agregado, dado que ese tipo de inversión tiene efectos positivos que permiten reducir la pobreza y la brecha de rezago que sufre el medio rural en la región.

La inclusión del medio ambiente como eje del desarrollo rural parte de la necesidad de proteger, conservar y utilizar los recursos naturales de forma sustentable para atender las demandas de consumo actual y asegurar la disponibilidad de los recursos para las generaciones futuras, por lo tanto apoyar mediante proyectos una gestión agroambiental, favorece el aumento de la cobertura vegetal, la conservación de los suelos y del recurso hídrico, lo que mejora el rendimiento agrícola y aumenta la disponibilidad de agua; la gestión integral y el manejo sustentable de las cuencas hidrográficas permiten la disponibilidad equitativa del agua para uso de consumo humano y productivo y además la generación de servicios ambientales incluye beneficios que conllevan a la conservación de los recursos naturales y el creciente auge del ecoturismo.

Proceso de Planificación Institucional

Período 2012 al 2013

Mediante oficio DVM-XC-477-2011 del 13 de diciembre se designa mi persona como Jefa de la Unidad de Planificación Estratégica del Ministerio de Agricultura a partir del 16 de diciembre de 2011, atendiendo las funciones de Planear, dirigir, coordinar, organizar y supervisar la generación de normativa y los instrumentos en materia de planificación, seguimiento y evaluación para toda la acción institucional, tanto en instancias técnicas como administrativas, así como de los procesos de control Interno, Gestión de Calidad y de Proyectos e Inversión.

Normativa para la formulación del plan operativo, plan estratégico y presupuesto institucional

El accionar del Ministerio de Agricultura y Ganadería se encuentra regulado por la Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria (FODEA) No. 7064 del 29 de abril de 1987 y los reglamentos emitidos mediante el Decreto Ejecutivo No. 19420 del 13 de noviembre de 1989, que regula los capítulos I y III del Título I, Título II, Título III y IV enfocados en el tema del fomento agropecuario y el Decreto Ejecutivo No. 26431 del 2 de octubre de 1997 que reglamenta específicamente la parte de la Ley Orgánica del MAG

Durante ese período se trabajó en posicionar en la gestión operativa institucional los lineamientos de programación y seguimiento emitidos por la Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN) del Ministerio de Hacienda y de MIDEPLAN a través de SEPSA como enlace oficial de la programación del PND y de los informes de seguimiento.

Se trabajó bajo un marco de coordinación con equipo técnico de la Dirección Superior de Operaciones Regionales todo lo relacionado a los lineamientos de POI y de informes de Gestión, que esta instancia elaboraba y trasladaba para su revisión y posterior oficialización ante la Jerarquía Institucional y las respectivas instancias internas como el Departamento Financiero de la Dirección Administrativa y Financiera (DAF) y los órganos externos de seguimiento y control que constituían el Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN.

Las responsabilidades institucionales del MAG, le exigen establecer con claridad planes en tres niveles de acción: nacional, regional y local. En el nivel regional, le corresponde al MAG, ejercer un liderazgo en la formulación y ejecución de planes regionales institucionales y del sector agropecuario, de los cuales se desprenderán las acciones y obligaciones más importantes para la institución.

En la elaboración de estos planes de desarrollo regional, no sólo se toman en consideración las iniciativas de las diferentes instancias de la región, sino también las orientaciones establecidas por la institución. En el nivel local, se establecieron los planes y programas de las Agencias de Servicios Agropecuarios, de acuerdo a las responsabilidades asumidas en el Plan Regional y en función de las necesidades locales.

En el nivel nacional se precisó la direccionalidad estratégica y operativa del quehacer de la institución, el alineamiento con directrices, estrategias y el marco de política nacional e internacional y la integración de las acciones estratégicas de la gestión para el proceso de seguimiento y evaluación y el aporte de información para la toma de decisiones gerencial y el cumplimiento de normativa en materia de planificación.

Las directrices normativas técnicas y metodológicas que orientaron la formulación del Plan y el presupuesto anuales en ese período, están determinados por las orientaciones que emite el Ministerio de Hacienda, en su documento denominado Directrices técnicas y metodológicas para la formulación del presupuesto emitidas para cada año, 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 de 18/9/2001; 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 de cada año, para los Órganos del Gobierno de la República, según corresponda.

Otro lineamiento específico indicaba que la Programación presupuestaria debía estar vinculada a los POI, al 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.

En esta materia se atendieron disposiciones de MIDEPLAN y de la Contraloría General de la República, 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.

Se realizó una articulación e integración de los indicadores de gestión incorporados en el plan estratégico, el Plan Nacional de Desarrollo (PND), los planes operativos y el presupuesto anual y se armonizaron con los pilares de la política de Estado del Sector Agropecuario y de Desarrollo Rural, acción que comprometió un trabajo coordinado con la SEPSA, la COTECSA y otras instancias técnicas del MAG, para la formulación de estos instrumentos se trabajó bajo un proceso de capacitación para la construcción participativa de indicadores para el MAG y el sector, acción que se 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 anterior se precisó lograr esta coherencia e integración de indicadores en el marco sectorial e institucional.

Durante este período el MAG cumplió con la formulación de los Planes Operativos anuales y de los respectivos informes de seguimiento solicitados por el Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN a nivel trimestral y anual, logrando el cumplimiento de metas e indicadores establecidos en los mismos, los cuales se realizaron con la participación de instancias locales, regionales y nacionales de la Dirección de Extensión Agropecuaria y la Unidad de Planificación Estratégica

Formulación del Plan Táctico Institucional 2012-2015

La Contraloría General de la República (CGR) elaboró el estudio de Auditoría No. DFOE-EC-IF-07-2012, denominado “Estudio sobre el proceso de planificación institucional en el MAG”, emitido mediante Oficio No. 06535 de la CGR el 29 de junio de 2012. El mismo comprende el período 2000-2012, dicho análisis contempló el nivel central y regional, así como los diferentes instrumentos de planificación que han permitido visualizar los niveles y efectos que han propiciado la programación y el respectivo sistema de seguimiento y evaluación.

Producto del citado auditoraje, el ente contralor presenta ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería, un nuevo escenario en el proceso de planificación, donde la institución debe introducirse en el análisis y reflexión del diseño y elaboración del plan táctico, donde se debe considerar, las políticas y acciones institucionales, regionales, nacionales e iberoamericanos, así como los respectivos indicadores de gestión, efecto e impacto que conduzcan a integrar y direccionar la gestión institucional en concordancia con las políticas, planes y necesidades prioritarias de los productores. Las disposiciones establecidas para la atención del MAG a partir de este estudio fueron las siguientes:

Disposición 4.3. a) “Elaboración y aplicación de un plan de mediano plazo (Plan Táctico) que considere al menos: i) las políticas y acciones institucionales, sectoriales, regionales, nacionales y hemisféricas; ii) los mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones a realizar; iii) los indicadores de gestión, efecto e impacto que contribuyan a la adecuada canalización de acciones y recursos hacia las necesidades prioritarias del Sector Agropecuario Nacional.

Disposiciones 4.4. b) correspondientes a i) la elaboración de una “Propuesta sobre la organización y funcionamiento de UPE, a fin de subsanar las debilidades señaladas y relacionadas con: i) la coordinación en el proceso de planificación; ii) la eficacia en el cumplimiento de las competencias de la UPE; así como las acciones, plazos y responsables para su implementación; ii)

Disposición 4.5. c) Disponer a la UPE en conjunto con las respectivas instancias internas de este Ministerio, la elaboración de una propuesta para desarrollar un sistema integrado de información a nivel central y regional para una adecuada formulación, ejecución, control y seguimiento del proceso de planificación y asignación de recursos financieros en el MAG.

Esta institución definió la estrategia a seguir para la implementación de las recomendaciones de la CGR, a través del apoyo y direccionamiento de la Unidad de Planificación Institucional y con un acompañamiento permanente de este proceso del despacho de la Viceministra Xinia Chaves.

Para lo anterior se elaboró una estrategia y un plan de acción para el abordaje, conducción y direccionamiento integral de las disposiciones del informe, sustentado en los siguientes productos:

- Formulación de un plan táctico institucional de mediano plazo, acorde a la misión, visión, principios, valores orientadores y objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de gestión, efecto (resultado) e impacto.
- Propuesta sobre la organización y funcionamiento de la UPE y el Sistema de Planificación Institucional, articulada a los procesos, las funciones y competencias sustantivas que orienten la gestión de estas instancias y en concordancia con otros órganos de coordinación sectorial.
- Propuesta para desarrollar un sistema integrado de información nacional y regional, que sustente el proceso de formulación, ejecución, control y seguimiento del proceso de planificación institucional y la asignación de recursos financieros en el MAG.

Metodología

Se posicionó en una coordinación e integración conjunta para el análisis, organización, planificación y direccionamiento de las funciones y procesos sustantivos del proceso de planificación definidos en el marco legal y para la redefinición de los puntos críticos y debilidades que se identifican en el Estudio de Planificación realizado por la CGR.

La estrategia a seguir se fundamenta en un proceso de participación y consulta para obtener en forma paulatina los productos señalados y posicionar el direccionamiento y conducción de la planificación institucional en el marco del contexto actual y futuro de la planificación en el MAG.

El punto de partida se sustenta a partir del análisis del estudio de planificación de la CGR, así como diseñar la estrategia de trabajo que se requiere para el abordaje y atención de las debilidades actuales del proceso de planificación y la definición de los instrumentos de planificación y coordinación que posibiliten su fortalecimiento.

Principales acciones en marcha para la formulación del Plan Táctico

Se elaboraron términos de referencia para el acompañamiento técnico para la formulación del Plan Táctico e indicadores de resultados, efectos e impactos y el sistema de información, con empresa consultora especializada que recayó en el CICAP de la Universidad de Costa Rica, que contó con el aval del nivel jerárquico para el aporte de los recursos presupuestarios para el 2013, para el acompañamiento de este proceso de trabajo.

Se contó con el acompañamiento técnico CICAP en propuesta de formulación del Plan Táctico y en el proceso de reorganización UPE-Sistema de Planificación Institucional.

Se definió una estrategia de trabajo conjunta para integración de sistema de información (UPE; SEPSA, DSOREA, Cómputo, Direcciones regionales, otras instituciones vinculantes: SFE, SENASA).

Etapas y enfoque para el abordaje de los productos a alcanzar

- a) **Reflexión analítica para el direccionamiento y posicionamiento del sistema de planificación institucional.** Realizado mediante un taller con el sistema de Planificación Institucional para el análisis de i) Debilidades, ii) Oportunidades de mejora, iii) Factores críticos de éxito, iv) Definición de estrategia de acción
- b) **Proceso de inducción para la construcción de indicadores institucionales:** A inicio del 2013 se desarrollarán dos talleres participativos para iniciar un proceso de construcción de indicadores institucionales de efecto e impacto con base en el plan táctico que cumplan con los requerimientos técnicos y normativos necesarios para ser indicadores de calidad.

Los talleres se realizarán mediante dos fases: i) Primera fase: Desarrollo de temas de teoría de impacto, jerarquía de indicadores y de criterios de calidad en los indicadores. ii) Segunda fase: Revisión de los indicadores actuales del MAG de acuerdo con los criterios desarrollados en la Primera Fase y proceder a replantear o mejorar los indicadores y que el MAG disponga de una batería de indicadores técnicamente adecuados elaborados por funcionarios institucionales.

La metodología de abordaje de los talleres es el método aprender-hacer, apoyado en las técnicas de clases magistrales, trabajos en grupo, presentaciones de los trabajos en grupo, trabajos en casos y ejercicios que faciliten el entendimiento y la aplicación de los contenidos en la realidad propia del Ministerio.

- c) **Proceso de construcción Plan Táctico MAG,** modernización UPE y Propuesta de Sistema de Información Integral, sustentado en la definición de i) un marco metodológico de un sistema de seguimiento y evaluación, que permita valorar y ajustar oportunamente, el proceso de programación de los indicadores, ii) una propuesta metodológica de un sistema integrado de planificación seguimiento y evaluación

El proceso de formulación del Plan táctico Institucional se sustentó en un enfoque de abordaje centrado en dos aspectos sustantivos: i) un análisis de direccionamiento estratégico para dar mayor coherencia al proceso y reforzar el pensamiento estratégico, elemento fundamental para fortalecer todo el proceso y darle sostenibilidad, ii) posteriormente se reforzará el proceso de planificación estratégica, partiendo de un diagnóstico de la organización, se tomaron en cuenta las bases políticas y estratégicas existentes en el MAG y se basó el Plan Táctico en: la Política hasta el 2021, el Plan Sectorial, el Plan Nacional de Desarrollo, el marco estratégico actual del Ministerio y el marco de políticas y estrategias del contexto iberoamericano.

La elaboración del Plan Táctico se realizó de manera participativa con el conjunto de actores del sistema de planificación, y con el direccionamiento técnico de una empresa consultora del CICAP, que sirvió de guía y facilitador del proceso, se utilizaron sesiones de trabajo con grupos previamente definidos con la contraparte del proyecto, para aplicar las herramientas y obtener los insumos necesarios para el Plan que incorporaron elementos como i) Áreas de resultados críticos, ii) Factores críticos de éxito, iii) Objetivos, acciones o proyectos estratégicos, iv) Indicadores de resultados y de impacto, v) Seguimiento y evaluación.

El trabajo se llevó a cabo en 5 meses, para lo cual se requirió un equipo contraparte del sistema de planificación que trabajó en el plan táctico, la propuesta de reorganización de la UPE y en el Sistema Integral de Información.

Proceso de modernización de la UPE

Se realizó el diseño metodológico para Modernización UPE, según guía establecida por MIDEPLAN.

Se desarrolló un proceso de facilitación y sistematización del proceso metodológico para la formulación Plan Modernización UPE, mediante reuniones de trabajo con el equipo del Comité Técnico conformado y enlaces regionales y nacionales.

Se llevó a cabo la revisión y ajuste de misión, visión, objetivos estratégicos, valores y principios organizacionales de la UPE.

La revisión, ajuste y definición de funciones y Procesos sustantivos y la estructura organizativa de UPE.

Redacción de Documento de Reorganización UPE con recomendaciones para su implementación: Perfil de puestos, recursos requeridos (operativos, personales, presupuestarios), fortalezas y capacidades, entre otros.

El estudio de modernización de la UPE fue sometido a análisis por parte de MIDEPLAN.

Sistema integrado de información a nivel central y regional para una adecuada formulación, ejecución, control y seguimiento del proceso de planificación y asignación de recursos financieros en el MAG.

Se realizó la gestión de apoyo para contratación de consultoría en Sistema integrado de información, con recursos de la Dirección Superior de Extensión Agropecuaria, en coordinación técnica con la Unidad de Cómputo Institucional.

Elaboración de términos de referencia para consultoría en Sistema Integral de Información en Planificación MAG
Diseño metodológico para elaboración y ejecución de Propuesta de sistema de información Integral en Planificación MAG: i) Revisión, análisis y sistematización de mecanismos de recolección de información del nivel central y regional, mediante reuniones y talleres con el equipo del nivel central y regional y otros actores claves (Jefes ASA, Jefe Regional Extensión, SEPSA); ii) Talleres de trabajo: a) definición de los mecanismos de seguimiento y evaluación, b) definición de temas y variables sustantivos del sistema integral de información, articulados a los procesos y acciones estratégicas del plan táctico MAG.

Elaboración, revisión y aval de propuesta de Sistema de Información Integral de Planificación automatizado, articulado a los indicadores de gestión, resultado/efecto, evaluación del Plan Táctico MAG.

Desarrollo de validación, ajustes e inducción del sistema de información Integral de Planificación a nivel central y regional, que fue ajustado por espacio de 3 años y que concluyó con el sistema de Información de la DNEA.

El Plan táctico elaborado fue denominado Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018 por la administración que ingresó al MAG a partir del 2014, fue revisado y ajustado por esta nueva jerarquía institucional y oficializado nuevamente ante la CGR.

Este documento incluyó los siguientes aspectos: i) diagnóstico situacional; ii) marco estratégico; iii) objetivos estratégicos, iv) lineamientos técnicos; v) acciones y/o proyectos estratégicos que conllevan productos e indicadores (gestión, efecto, resultado e impacto); vi) mecanismo de seguimiento y evaluación; vii) referente para el planeamiento operativo y financiero.

Sistema de la Planificación Institucional del MAG Período 2014 al 2020

El Ministerio de Agricultura y Ganadería dispone de un sistema de Planificación que opera en el nivel nacional y regional, con funciones, responsabilidades, mecanismos y coordinaciones respectivas que le son asignadas por la legislación interna, así como por el Decreto No 37735-PLAN del 2013 emitido por MIDEPLAN. Además el proceso de planificación institucional es parte del Sistema Nacional de Planificación (SNP) y dispone de los recursos operativos, financieros y humanos para sustentar las funciones y competencias que se requieran de acuerdo al presupuesto institucional vía el programa presupuestaria 189 Actividades Generales.

Alcance de la UPI: Esta oficina funciona como un nivel de staff y tiene la responsabilidad de asesorar y apoyar a la jerarquía institucional en el desarrollo de los siguientes temas de trabajo i) la planificación institucional, ii) el control interno, iii) gestión y seguimiento de proyectos de transferencias y iv) gestión de calidad institucional

Los componentes del Sistema de Planificación los constituyen: La Unidad Central que depende directamente de los Despachos Ministeriales, las Unidades de Planificación Regional, que dependen de los Directores Regionales y coordinan directamente con los enlaces técnicos regionales y con las Agencias de Extensión Agropecuaria (AEA) y con enlaces del nivel central.

Las actividades generales que realiza el Sistema se relacionan con la planificación institucional, la programación, la presupuestación, la gestión de proyectos, la evaluación, el seguimiento, la gestión de calidad y el control interno

Fases de planificación de la gestión del MAG:

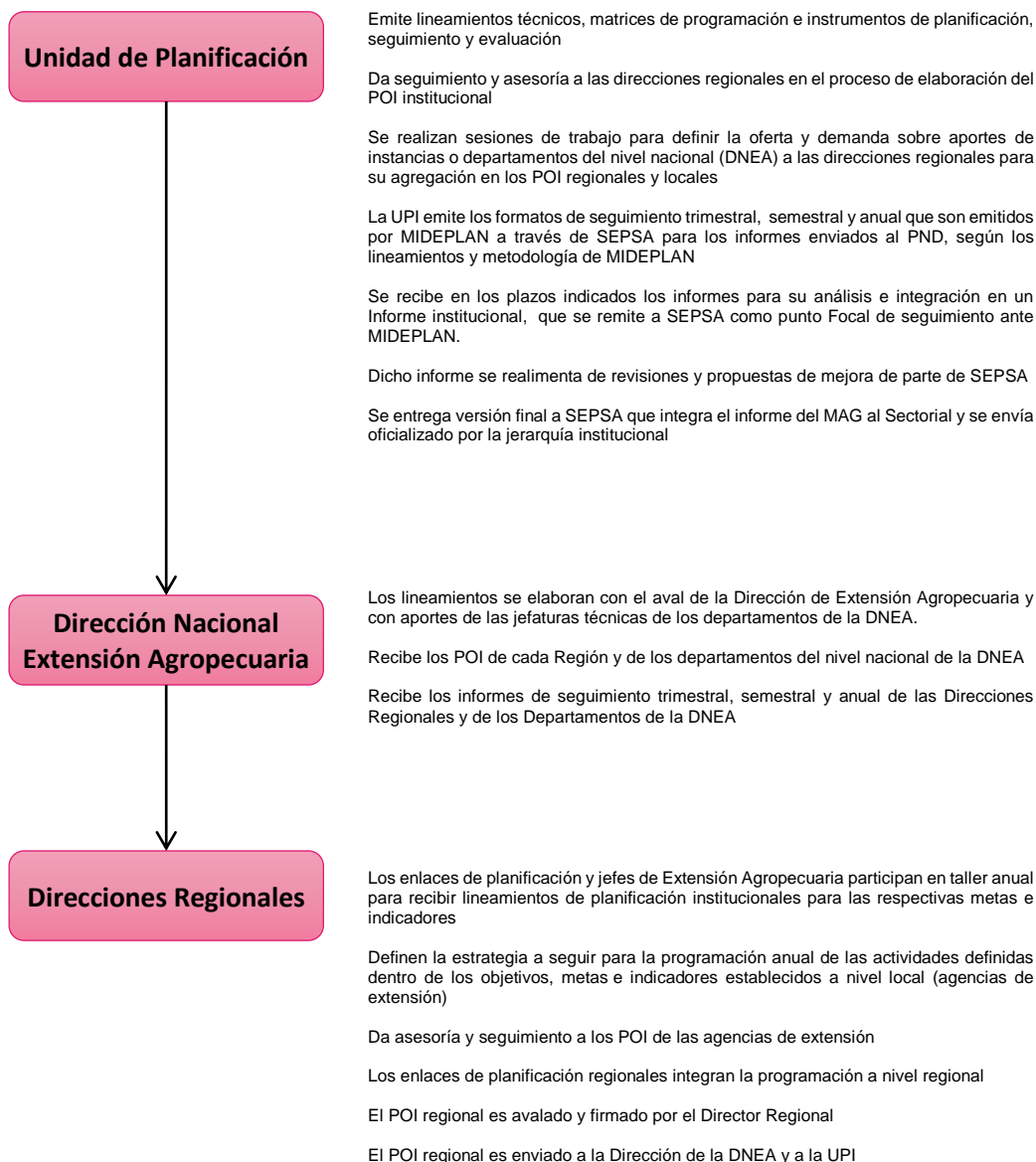
Constituir la planificación en un proceso permanente y no en una actividad puntual. “La planificación debe ser trabajo de todos en el MAG”

Involucrar a la Alta Dirección de MAG en el proceso de planificación y control de gestión, con información oportuna y clara sobre el cumplimiento de lo planificado.

Demandar la rendición de cuentas como actividad que denota la transparencia en la gestión y el enfoque a resultados.

El seguimiento, monitoreo y evaluación es un proceso fundamental para medir, evaluar y corregir el desempeño de las unidades organizativas, con el fin de hacer ajustes oportunos para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

A la vez, conceptualizamos este proceso como la actividad que realiza la comparación sistemática del avance en la ejecución con relación a los objetivos, metas y planes de acción propuestos, que permitan tomar medidas correctivas toda vez que los resultados no sean los esperados, por lo que se constituye prioritario fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación en forma integral a lo interno del MAG y a nivel sectorial.



Alineamiento e integración del proceso de programación y seguimiento (PSyE) a los lineamientos de política del nivel nacional, sectoriales e Institucionales 2014-2020

Los siguientes documentos sustentan la normativa establecida para la programación y la rendición de cuentas de parte del Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN:

Documento “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica para cada año”, emitido por el Ministerio

de Hacienda y MIDEPLAN. Según se estipula en el Artículo 2 de estas orientaciones que la programación de las entidades en la Matriz de alineamiento Plan Presupuesto (MAPP), deberá responder a los elementos establecidos:

- i) Objetivos, metas e indicadores de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, suscrito por el Gobierno de la República ante las Naciones Unidas y ratificado mediante Pacto Nacional Intersectorial. (Decreto Ejecutivo 40203 Plan-R-MINAE 2016)
- ii) Las metas nacionales del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022 del Bicentenario;
- iii) Planes Sectoriales, Planes Estratégicos Institucionales, los planes regionales, el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP)
- iv) Plan Nacional de Gestión del Riesgo (PNGR).
- v) La programación institucional introducirá el enfoque de derechos que permitan la perspectiva de género, la utilización de los resultados del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), según corresponda; así como la gestión del riesgo a desastres en proyectos de inversión pública para mejorar el acceso y la calidad de los bienes y servicios públicos.
- vi) El proceso de planeación, programación, ejecución, presupuesto, seguimiento y evaluación se basará en los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas.
- vii) La programación intersectorial, sectorial e institucional será reflejada en la Matriz de Articulación Plan Presupuesto.

En el documento “Instructivo para las instituciones para la formulación de Informe de seguimiento semestral y anual del ejercicio económico 2021”, Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN), Ministerio de Hacienda”, fundamenta en los artículos 55 y 56 de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (LAFRPP), la relevancia de la evaluación de los resultados de la gestión institucional para garantizar tanto el cumplimiento de objetivos y metas, así como sobre el uso racional de los recursos públicos y la presentación de informes periódicos, que tiene como objetivo “Conocer el avance de la gestión institucional de los programas o subprogramas de la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico en curso, de tal forma que permita identificar desviaciones y establecer en caso necesario las respectivas medidas correctivas, que permitan el logro de las metas propuestas al finalizar el año”.

Estos lineamientos se sustentan además en la Directriz 093-P – 2017 sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) dirigida al Sector Público, enfoque de gestión pública que se está impulsando en Costa Rica, como cambio en el paradigma en la institucionalidad pública del país para propiciar su mejora continua. Con este enfoque se pretende contar con instituciones públicas más sólidas, eficientes, eficaces y transparentes en la prestación de los bienes y servicios a la población y mejoren en su respuesta a los problemas y necesidades que aquejan a la sociedad. Así, desde setiembre de 2016 el Estado costarricense cuenta con el “Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo”, que resulta ser un documento que contiene todos los elementos teóricos que se requiere para desarrollar la GpRD. Este fue elaborado conjuntamente entre el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, siendo ambas instituciones rectoras del Sistema Nacional de Planificación y del Sistema Financiero costarricense, respectivamente.

Tanto la Ley 5525 como la Ley 8131, y sus respectivos reglamentos, constituyen el marco normativo en materia de planificación, programación y asignación presupuestaria, estableciendo mecanismos que permitan la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) y una mayor transparencia en la rendición de cuentas en la gestión pública.

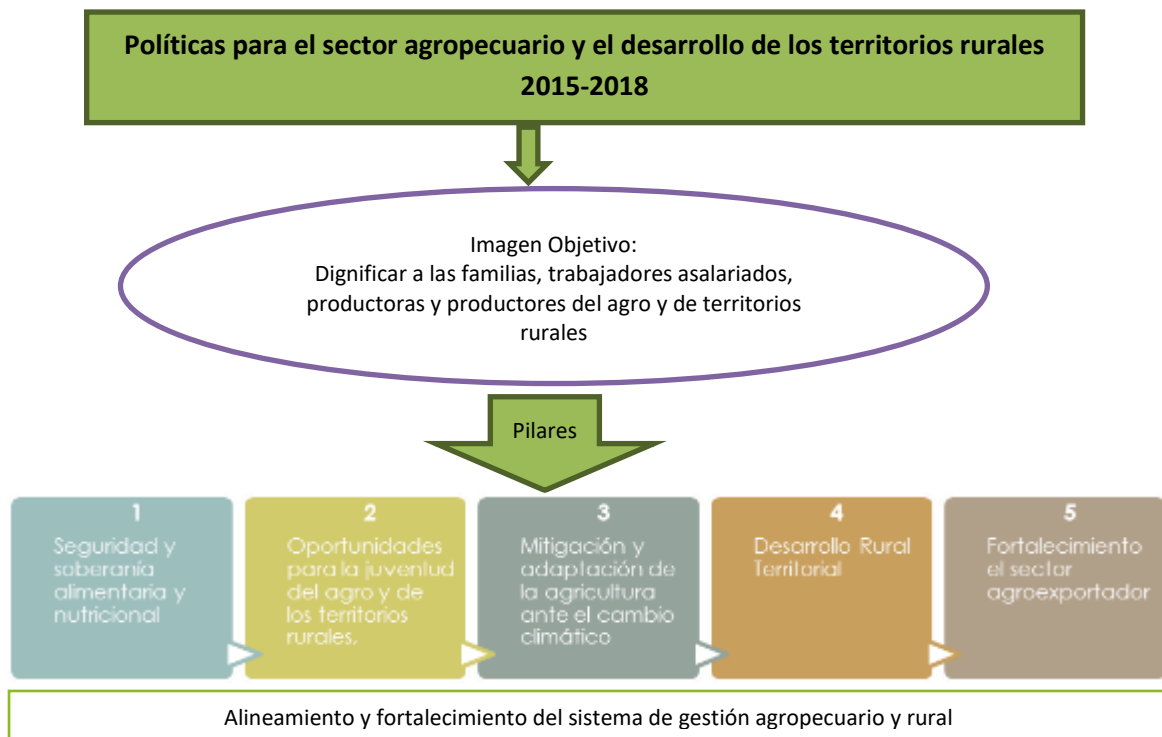
En el Artículo 4 se incluye: Los (as) ministros (as) rectores (as), con el apoyo de las Secretarías de Planificación Sectorial y en conjunto con los jefes institucionales, mediante las UPI, serán responsables de programar, ejecutar y dar seguimiento a la ejecución del PND, planes operativos y estratégicos.

Alineamiento del proceso de programación y seguimiento (PSyE) a las políticas del sector

La Política del Sector Agropecuario y el Desarrollo Rural Territorial 2015-2018

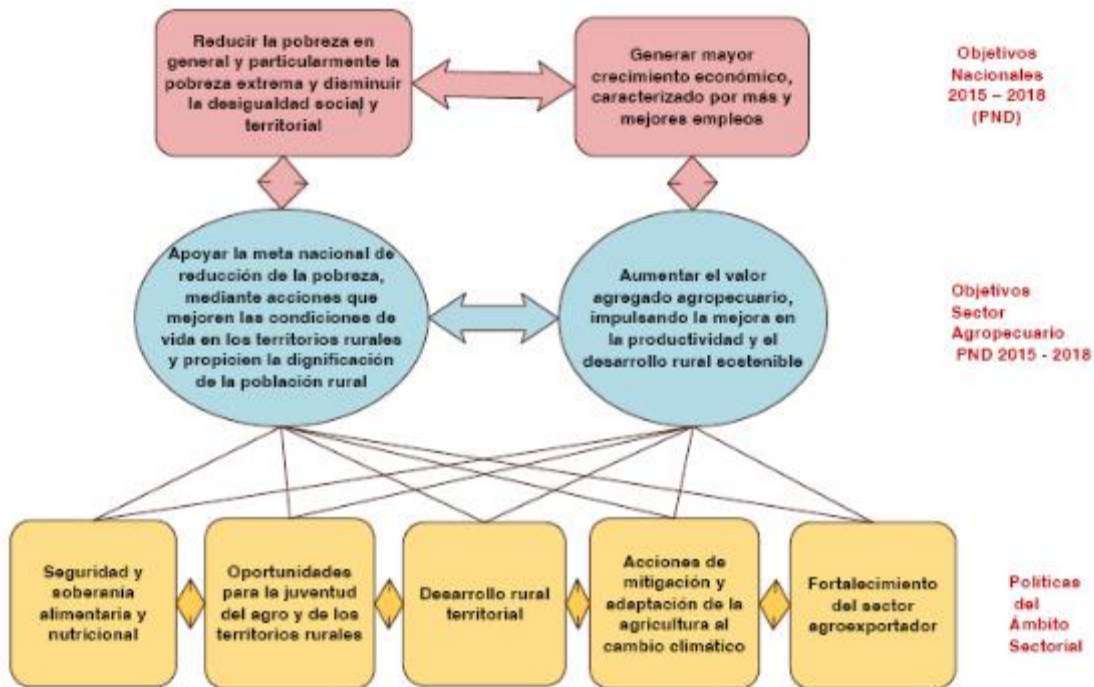
Las políticas del agro y de los territorios rurales, en la presente administración están planteadas en cinco pilares estratégicos:

1. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional,
2. Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales,
3. Acciones de mitigación y adaptación de la agricultura ante el cambio climático,
4. Desarrollo Rural Territorial
5. Fortalecimiento el sector agroexportador.



Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018: “Alberto Cañas Escalante”

Sector Agropecuario: Relación entre los Objetivos Nacionales, los Objetivos del Sector Agropecuario y las Políticas Sectoriales



Lineamientos de política para el sector agropecuario, pesquero y rural 2019-2022

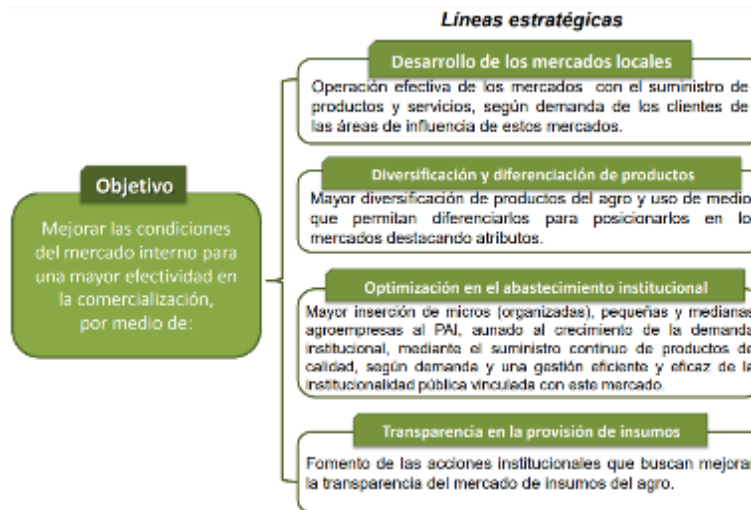
A continuación, se indican los ejes estratégicos con sus respectivas líneas y acciones prioritarias que se emitieron como lineamientos de política de esta administración⁹.

⁹ Renato Alvarado Rivera. Lineamientos de política 2019-2022 para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural, hacia la agricultura del bicentenario, agosto 2018

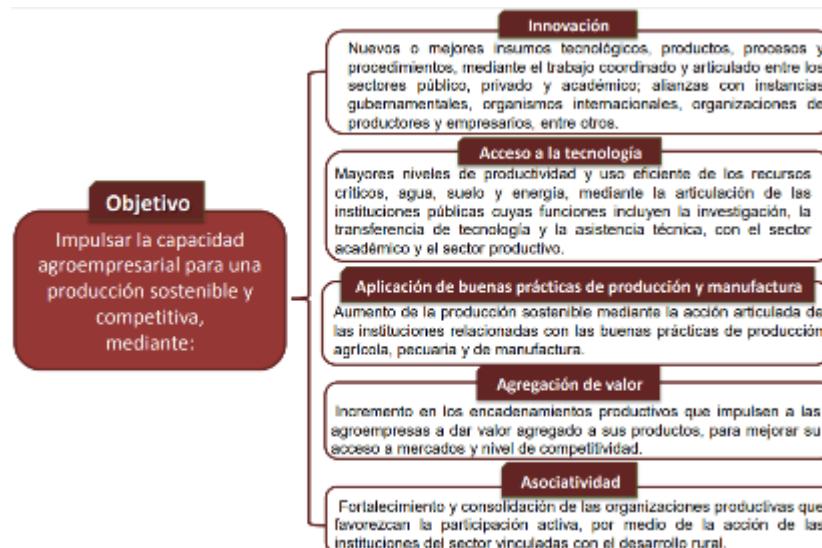
Eje 1. Inserción inteligente en mercados externos y defensa comercial



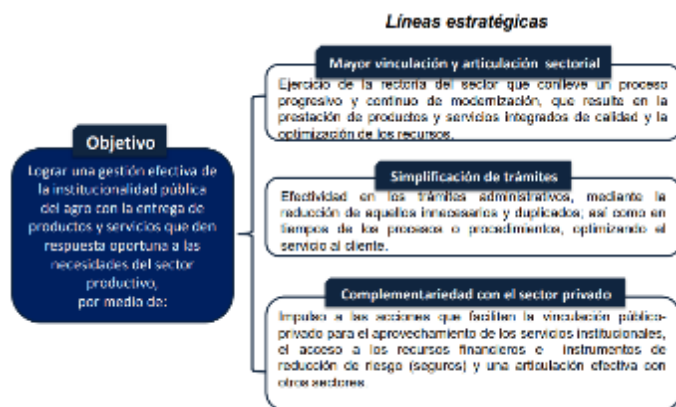
Eje 2. Fortalecimiento del mercado interno



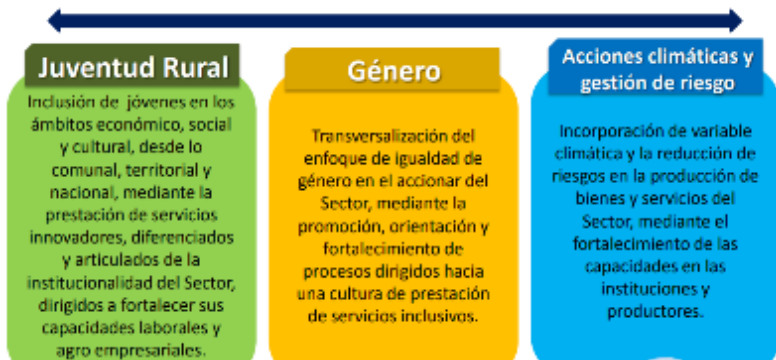
Eje 3. Gestión agroempresarial resiliente



Eje 4. Modernización institucional y articulación sectorial e intersectorial



Temas transversales: Objetivos



Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022¹⁰

El proceso de formulación del PND e Inversión Pública 2019.2022 se sustenta en los documentos: i) Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo, MIDEPLAN. 2016 y ii) Documento Marco Conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión por Resultados en el Desarrollo de Costa Rica, MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda. 2016

Se inició con una sesión de inducción por parte de MIDEPLAN y Sepsa, para lo cual se convocó a los miembros de COTECSA ampliada el 9 de agosto de 2018, considerando a todas las instituciones involucradas en las áreas estratégicas de articulación del Sector de Desarrollo Agropecuario, pesquero y rural. En este proceso de formulación, se contó con el acompañamiento de funcionarios de MIDEPLAN. Es importante destacar, que en concordancia con los lineamientos esbozados por MIDEPLAN para la elaboración del PND, las intervenciones estratégicas tenían que cumplir, con los siguientes requisitos esenciales:

- a) Que disponga de impacto en la población, atendida por la institución
- b) Se debe contar con recursos financieros para la ejecución.

Se desarrollaron dos sesiones de trabajo semanales a partir del 09 de agosto 2018 hasta el 6 de setiembre 2018, lo cual fue validado en el Acuerdo COTECSA, Sesión 04-2018. Las sesiones consistieron en revisar y ajustar las

¹⁰ Oficializado diciembre 2019.

propuestas elaboradas por cada institución, se sugirió que en cada institución se coordinara a niveles directivos, jefes y expertos o especialistas sobre el tema, entre otros. Se solicitó también la regionalización de las metas.

Estos insumos fueron consensuados mediante el proceso de programación realizado por la UPI con instancias técnicas de la DNEA: Direcciones de Desarrollo Regional y los Departamentos del nivel nacional) y con las instancias gerenciales y de la Dirección Administrativa y Financiera (DAF) que incluyen el ámbito de cobertura institucional, en articulación con las políticas y lineamientos emitidos para el Sector Agropecuario y pesquero en la presente Administración.

Objetivo nacional: “Generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, y reduciendo la pobreza y la desigualdad”.

Metas Nacionales: Constituyen el primer nivel de metas del PNDIP 2019-2022, representan el fin o impacto deseado que permite orientar la gestión pública durante el período de Gobierno.

- Tasa de desempleo abierto se ubicaría en un rango de 8,4% y 7,3% en el período 2022, es decir una reducción entre 0.8 y 1.9 puntos porcentuales, con respecto a la línea base.
- Reducción de la pobreza multidimensional (IPM): disminuir la pobreza mediante el IPM. Particularmente, se busca atender 22.500 hogares en pobreza multidimensional, mediante la Estrategia de Puente al Desarrollo.
- Descarbonización de la economía: Lograr una economía con bajas emisiones de carbono se requiere reducir el consumo de combustibles fósiles e incursionar aún más en un sistema cuya generación de energías renovables sea sostenible y autosuficiente, que contribuya a mitigar el impacto que generan las actividades económicas del país al medio ambiente en general. Tasa de variación de las emisiones de CO₂

Desigualdad: Coeficiente de Gini: Base: con un crecimiento promedio del 3,4% durante el período 2019-2022, para lo cual determina varios escenarios:

- Optimista con un crecimiento promedio del 3,8% durante el período 2019-2022.
- Pesimista: con un crecimiento promedio del 3,0% durante el período 2019-2022

La gestión del Ministerio de Agricultura y Ganadería se integra dentro del Área Estratégica de Articulación Presidencial: Innovación, competitividad y productividad, la cual concreta varios objetivos, metas e indicadores de intervención.

Objetivo Área Estratégica: Proponer y coordinar políticas para el fomento de la innovación como medio para revitalizar la productividad nacional y la generación del empleo de calidad en el ámbito central, regional e internacional, así como la transferencia de conocimiento.

Meta: Incrementar la competitividad, la productividad nacional y la generación del empleo formal en Costa Rica, mediante el fomento de la innovación, la empresariedad, la capacitación del recurso humano, la inserción al mercado internacional y el cumplimiento de los derechos laborales.

Intervención Estratégica MAG: Programa de Producción orgánica

Objetivo de la Intervención: Desarrollar modelos de producción sostenibles en fincas ganaderas y agrícolas.

Indicadores de la intervención:

- Desarrollar modelos de producción sostenibles en fincas ganaderas y agrícolas. 1773 fincas 2019-2022
- Reducción de emisiones de CO₂ equivalente t/año aplicando el modelo NAMA Ganadería: 2020-2021: 38.999 toneladas
- Número de sistemas de producción con actividad agropecuaria, bajo el modelo de producción orgánica sostenible. 2019-2022: 320 sistemas productivos.

Formulación de instrumentos de Planificación Institucionales: POI, Plan Estratégico Institucional 2014-2018

La UPI ha coordinado y apoyado los procesos de formulación y seguimiento de los instrumentos de planificación de los objetivos, metas e indicadores incluidos en el PND del período 2014-2018 y del PNDIP-2019-2022, del Plan de Intervenciones Estratégicas 2019-2022, lo cual se gestiona de acuerdo a lo establecido en el marco de regionalización indicado y dentro del Sistema Presupuestario y Financiero de la Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN) del Ministerio de Hacienda, todos estos documentos se incorporan en la páginas web institucional www.mag.go.cr

La planificación y el enfoque de gestión por resultados (GPRD) en el MAG

La UPI en acatamiento al Artículo 36 de los Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica, del Ministerio de Hacienda, inició con la aplicación de la metodología de programación orientada a resultados, a partir del 2016 y hasta el 2020, con el fin de programar y evaluar la prestación de los bienes y servicios, así como los efectos e impactos en la gestión sustantiva que corresponde a la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (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, en el marco de la disposición 4.8.

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 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”.¹¹

MIDEPLAN, elaboró en el 2016 el documento Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo, MIDEPLAN (2016). https://documentos.MIDEPLAN.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8_jBSxdI8Q, 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)”¹²; además del Marco Conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión por Resultados en el Desarrollo de Costa Rica, MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). <https://documentos.MIDEPLAN.go.cr/share/s/qga1rklIQTGLxHPcfq7Uxw>.

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”¹³

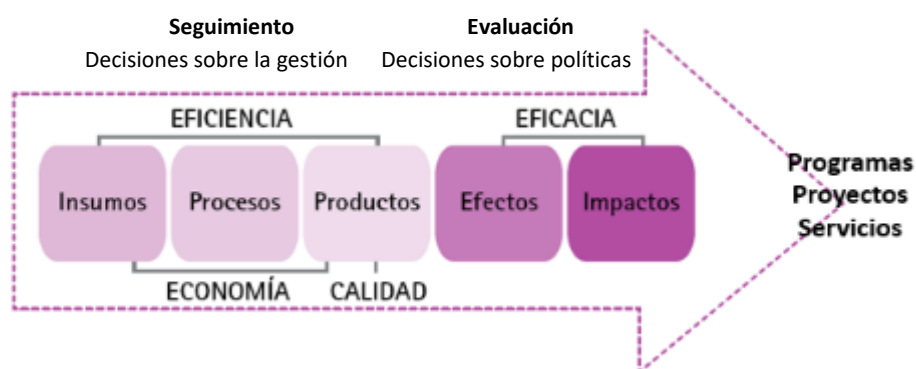
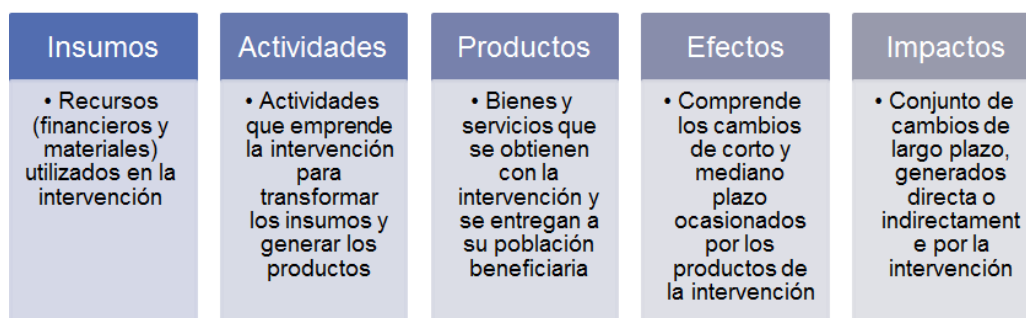
El instrumento metodológico básico en la GpRD es la cadena de resultados, la cual permite comprender “ el proceso de transformación de los insumos y actividades en productos, de cuya utilización se obtienen efectos e impactos para el desarrollo y la consecuente generación de valor público”¹⁴. La cadena 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 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.

¹¹ Ibid, pág. 6.

¹² MIDEPLAN. (2016). Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo. Pág. 20.

¹³ 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

¹⁴ Ibid. Pág. 51.



Formulación del Plan de Acción de Intervenciones Estratégicas 2019-2022 (PEI)

Las instituciones y cada Sector elaborarán el Plan de Acción de las intervenciones del PND-IP 2019-2022, de acuerdo a los lineamientos metodológicos aportados por MIDEPLAN y con el sustento normativo para la formulación del Plan Estratégico Institucional se basa en lineamientos señalados en la Directriz 093-P sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) dirigida al Sector Público, enfoque de gestión pública que se está impulsando en Costa Rica, como cambio en el paradigma en la institucionalidad pública del país para propiciar su mejora continua, el Estado costarricense cuenta con el “Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo”, propuesto desde el 2016, que resulta ser un documento que contiene todos los elementos teóricos que se requiere para desarrollar la GpRD y que elaborado conjuntamente entre el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda.

En los lineamientos de MIDEPLAN se establece además que cada institución elaborará el Plan o Programación de Intervenciones estratégicas¹⁵ del período, según los siguientes componentes: objetivo, indicador, línea base, meta, estimación presupuestaria y responsable, además cada indicador tendrá una ficha técnica (incluida en apartado de anexos).

Otro lineamiento de sustento del Plan Estratégico Institucional se considera el análisis de coordinación e integración interinstitucional propuesto por la Jerarquía Sectorial, plasmado en el Taller de Identificación de proyectos y acciones interinstitucionales 2018-2022, realizado con el fin de fortalecer la coordinación interinstitucional en el marco del Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CAN), instancia liderada por el Ministro de Agricultura y

¹⁵ Son políticas, programas o proyectos o acciones estratégicas orientadas a resolver problemas públicos que han sido consideradas por la institucionalidad de importancia prioritaria por su impacto en el ámbito nacional y regional.

Ganadería, en su calidad de Ministro Rector, dicha actividad se programó el 06 de agosto de 2018, con la facilitación técnica y metodológica del IICA.

Dicho taller tuvo el objetivo de generar un plan articulado de trabajo interinstitucional para el período 2018 – 2022, que comprenda los proyectos y acciones priorizadas de carácter sectorial, realizado bajo un proceso de negociación en el que cada instancia mediante una matriz de proyectos y acciones a ejecutarse interinstitucionalmente planteó las intervenciones estratégicas institucionales, la misma fue posteriormente, revisada de manera conjunta entre Sepsa y las instituciones, para conformar una “Agenda de proyectos y actividades de carácter sectorial 2018-2022”, implementada por las instituciones y de seguimiento por parte de Sepsa y del CAN. En el anexo 2 se plantea el documento propuesto por el MAG.

La elaboración del Plan Estratégico del MAG toma como referencia el documento resultante del taller del 6 de agosto de 2018 sobre programas y proyectos interinstitucionales. La UPI elaboró un borrador de Intervenciones Estratégicas Institucionales, que se sustentaron en varios criterios de selección, el cual se incluye en anexo No. 3. Los criterios contemplados para las intervenciones estratégicas fueron los siguientes:

- 1) Alineadas a lineamientos y estrategias de política y a los objetivos estratégicos institucionales, avalados por la jerarquía (DM-460-2018);
- 2) Sustentadas en criterios técnicos institucionales que dan soporte a la intervención institucional: i) Sustentan valor público (servicios públicos estratégicos institucionales), según base normativa, legal y especialización técnica: Extensión Agropecuaria y Rural; ii) De carácter estrictamente estratégico que contribuyan a alcanzar los servicios, objetivos y metas de producto y efecto a la clientela Institucional (viabilidad técnica y organizacional);

Alineados a lineamientos de Política 2019-2022 para el Sector Agropecuario, pesquero y Rural, hacia la agricultura del Bicentenario; lineamientos y estrategias de política interinstitucional del contexto nacional e internacional, Casa Presidencial, MIDEPLAN;

Alineados a acciones y temas interinstitucionales propuestos por institucionalidad sector agropecuario (taller de agosto 2018)

Viabilidad presupuestaria: Estructura programática del Presupuesto estipulada por el Ministerio de Hacienda Presupuesto 2019

Elaboración Intervenciones Estratégicas 2019-2022 DNEA, Instancias asesoras y Dirección Administrativa y Financiera (DAF)

La ruta de elaboración plan intervenciones estratégicas se realizó bajo un proceso participativo con funcionarios técnicos expertos del nivel nacional y regional de la institución que se resume a continuación:

Proceso participativo para la formulación de Intervenciones Estratégicas

- Matriz de intervenciones estratégicas avaladas DNEA a través del Director Mariano Ávila en período noviembre 2018 y enero de 2019.
- Gestión de aval con la jerarquía institucional, reunión de jefes y equipo asesor realizado el 14 de enero 2019
- Taller de lineamientos estratégicos y metodológicos para la Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSyE) del Ministerio de Agricultura y Ganadería 2019-2022, desarrollada con Directores y equipos regionales para Análisis Intervenciones y elaboración POI, realizadas entre el 19 diciembre 2018 y 14 enero de 2019
- Taller de lineamientos estratégicos y metodológicos para la Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSyE) de la DAF e Instancias Asesoras del MAG 2019-2022, realizado el 22 de enero de 2019
- Taller de Análisis y validación de la cadena de resultados de las intervenciones estratégicas, con Directores y enlaces técnicos del nivel central y regional, realizada el 07 febrero 2019.

Aval de Intervenciones Estratégicas Institucionales

El Director Nacional de la DNEA Nils Solórzano indica a la UPI vía correo electrónico del 18 de febrero de 2019 que recibió una instrucción del Despacho del Sr. Ministro Renato Alvarado y de la Sra Viceministra Ana Cristina Quirós Soto (correo electrónico del 16 de febrero 2019) de revisar y avalar las intervenciones estratégicas, buscando una integración de las mismas para ajustarlas a la labor sustancial de Extensión Agropecuaria y para focalizar las acciones que representen más el trabajo de gestión de las Agencias de Extensión.

Para lo anterior Comisión de Planificadores Regionales realizó el análisis desde el viernes 15 de febrero y hacen la propuesta concreta orientada a dejar cuatro intervenciones estratégicas, con varios temas definidos por un equipo de trabajo conformado por los Planificadores regionales del Pacífico Central, Central Occidental, Chorotega, Central Oriental, Central Sur, Albán Valverde (documentada en ayuda memoria en apartado de anexo).

Se llevó a cabo una Reunión de Revisión, integración y aval de Intervenciones Estratégicas, definida por la jerarquía institucional de parte del Despacho Viceministra Ana Cristina Quirós Soto al Director DNEA, Nils Solórzano Arroyo, realizada el 18 de febrero de 2019. La comisión establecida por Director DNEA realizó una presentación con la propuesta aportada que incluía varias intervenciones aportadas por regiones Pacífico Central, Central Occidental, Central Sur, Chorotega y Brunca. (se anexa ayuda memoria respectiva).

Con la participación de la Sra. Viceministra se concretó que las intervenciones estratégicas deben ser focalizadas con los siguientes aspectos:

- Deben responder a un enfoque del Servicio de Extensión no sólo productivo sino focalizado e integrado a la cadena de valor de la producción
- Precisar en gestionar bajo un enfoque de integración de servicios, coordinación interinstitucional y un enfoque territorial, dado que esta es la imagen que se proyecta desde el nivel Jerárquico
- Retomar como referente de la gestión los grandes desafíos de la extensión agropecuaria y los paradigmas a seguir
- Focalizar el tema relevante del Plan Nacional de Descarbonización, que será oficializado el domingo 24 de febrero.

Conforme el lineamiento dado por la jerarquía se estableció el acuerdo de priorización de las siguientes intervenciones estratégicas, las cuales se integran dentro del PEI y del Plan Operativo Institucional y responden al seguimiento de MIDEPLAN y de la estructura presupuestaria del Ministerio de Hacienda:

- IE 1.** Programa de producción sostenible en sistemas productivos y con organizaciones (certificaciones, buenas prácticas y tecnologías sostenibles, emprendimientos de innovación, tecnología y transferencia)
- IE 2.** Programa de Producción Orgánica (PNDIP).
- IE 3.** Programa de Gestión, Prevención del Riesgo y Cambio Climático (Normativa Internacional y nacional, Plan de Descarbonización, Agendas climáticas regionales, Proyectos de inversión de la CNE).
- IE 4.** Estrategia de fortalecimiento empresarial y organizacional agropecuario y rural para el fomento de valor agregado y el acceso a la comercialización sostenible y competitiva (Proyectos Innovación, Proyectos Valor Agregado, fortalecimiento y capacitación empresarial).

Se desarrolló el proceso de formulación final de Intervenciones Estratégicas y Alineamiento e integración con la formulación POI institucional 2019 (enero-marzo 2019). También el proceso de formulación de intervenciones estratégicas de instancias Asesoras y DAF (marzo a junio 2019) y se estableció y formalizó el alineamiento de intervenciones estratégicas dentro de estructura programática del Ministerio de Hacienda. (Oficio DM-MAG-256-2019, del 18 de marzo de 2019).

Apoyo y asesoría en el proceso de rendición de cuentas a nivel institucional

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.

Paralelamente se sustenta la elaboración de informes de rendición de cuentas y de gestión de logros de los períodos 2014 al I semestre del 2020 definidos por instancias reguladoras y normativas como Casa Presidencial, Ministerio de Hacienda, Asamblea Legislativa, Contraloría General de la República, la SEPSA, MIDEPLAN. Se direccionó y apoyo a la formulación de los siguientes instrumentos de planificación:

Formulación de Informes trimestral, semestral y anual sobre la evaluación financiera y técnica de los POI, siguiendo lineamientos metodológicos del Ministerio de Hacienda, de las 8 Regiones de Desarrollo, de instancias del nivel central de la DNEA, asesoras y de la Dirección Administrativa y Financiera (DAF).

Formulación de informe semestral y anual de informes de seguimiento de intervención estratégica incluida en el PNDIP 2019-2022, en coordinación con la SEPSA que funge como enlace ante MIDEPLAN.

Revisión y seguimiento de mejoras a los informes semestrales 2014 al 2019 de las 8 regiones de Desarrollo, del nivel Nacional de la DNEA, instancias staff, y de la DAF.

Apoyo y asesoría en elaboración del Informe de Gestión Institucional 2019, en coordinación con SEPSA y presentado ante el CAN.

Elaboración del Informe de Rendición de cuentas a partir del 2016 al 2019 del MAG, ajustada a lineamientos de Casa Presidencial (Ley de rendición de cuentas No 9398, y de otras instancias contraloras y rectoras (CGR, Ministerio de Hacienda, Casa Presidencial, MIDEPLAN, Asamblea Legislativa), que es publicado en página web. <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/D10-11112.pdf>

La UPI estableció a partir del 2019 y 2020 el cumplimiento de la disposición del Ministerio de Hacienda para el proceso de monitoreo que tanto el POI como los informes de seguimiento semestral y anual estén debidamente firmados por los responsables del nivel regional (Director Regional) y del nivel local (Agente de Extensión Agropecuaria) y registrados y documentados en los sistemas de archivo institucional, mecanismo que permitió documentar tanto a nivel nacional, regional como a nivel local los expedientes de programación y seguimiento debidamente foliados en orden cronológica, que incluya además con los instrumentos de verificación (evidencias de las actividades y resultados alcanzados).

Apoyo y asesoría a otros instrumentos de gestión y coordinación institucional

Seguimiento a Estudios de Auditoría de la CGR, Auditoría Interna:

Durante el 2014 y a la fecha se brindó apoyo a la jerarquía en el cumplimiento de disposiciones de estudios de auditoría en proceso elaborados por la Contraloría General de la República (informe No. DFOE-EC-IF-05-2014 (Estudio sobre el proceso de planificación institucional en el MAG). Informe No. DFOE-EC-010-2018 (Estudio sobre

las transferencias del MAG a los centros agrícolas y sus federaciones), mediante el desarrollo de Informes de seguimiento y de la Auditoría Interna y además brindando apoyo y acompañamiento a Auditoría de ejecución sobre metas e indicadores de Ley de Presupuesto 2019, 2020 realizadas por el Ministerio de Hacienda.

Se establece que dentro de los POI de las instancias asesoras y de la DAF se deben integrar el cumplimiento de disposiciones y limitantes establecidos en los hallazgos de las auditorías de control interno elaboradas por la CGR en materia de la DAF, Planificación Institucional, Control Interno, Tecnologías de Información y Comunicación, Auditoría Interna. Lo anterior se canaliza en una matriz de control que se integra por la UPI y se evalúa en avances en la Comisión Gerencial de Control Interno.

Proceso de reorganización integral del MAG

Durante el período 2014 al 2018 la Administración del MAG emitió la Directriz MAG-001-2015, del 28 de mayo de 2015 para iniciar el proceso de elaboración de un proceso de reorganización integral del Ministerio de Agricultura y Ganadería y se conforma y oficializa un equipo técnico de trabajo¹⁶ coordinado por el Viceministro José Joaquín Salazar.

El objetivo de la reorganización del MAG se enfocó a que responde a la necesidad dentro de la institución de fortalecer el Servicio de Extensión Agropecuaria, por ser el eje sustantivo de funcionamiento ministerial en el nivel técnico y operativo y con el sustento de que la estructura actual no responde a la evolución y cambios que ha sufrido la agricultura tanto en el ámbito nacional como internacional, que demanda el abordaje de temas innovadores y estratégicos.

Este estudio inició en el semestre del 2015 y finaliza en diciembre del 2017 con la Resolución de aprobación del estudio de Reorganización por parte de MIDEPLAN, bajo el Oficio DM-800-17 del 6 de diciembre de 2017.

La UPI representada por la jefatura institucional aportó asesoría metodológica y conceptual durante todo el proceso de formulación de este estudio, siguiendo la normativa de Lineamientos Generales para Reorganizaciones administrativas (LGRA) establecidos por MIDEPLAN. Apoyó a la Dirección de la DNEA¹⁷ en el proceso de análisis y revisión de la propuesta técnica de reorganización de esa instancia, aportando instrumentos metodológicos para los procesos de consulta que fueron participativos sobre los temas estratégicos de esa instancia, las propuestas de cambio en el enfoque y abordaje del Servicio de Extensión, de acuerdo con los lineamientos técnicos y políticos definidos por la Comisión de Reorganización Institucional. También apoyó la elaboración de propuesta de instancias asesoras. Lo correspondiente a instancias de la Dirección Administrativa y Financiera (DAF) fue aportado por el Director de esa instancia.

La UPI aportó la revisión, sustento y pronunciamiento de aval de los Informes Técnicos de Reorganización Institucional enviados a MIDEPLAN, requeridos dentro de las LGRA (Oficio UPE-080- del 20 de junio de 2017, Oficio UPE-177 del 7 de noviembre de 2017, y las sugerencias de mejora emitidas por esa institución y que culminaron con el aval de MIDEPLAN en diciembre de 2017.

Estos informes de aprobación de los informes técnicos de Reorganización del MAG fueron avalados por el Ministro Rector¹⁸, expresado mediante oficios DM-MAG-443-2017 del 21 de junio de 2017; DM-MAG-569-2017 del 4 de agosto de 2017 y DM-MAG-779 del 08 de noviembre del 2017.

El proceso de elaboración del Informe técnico de Reorganización del MAG y análisis del mismo por parte de MIDEPLAN requirió varias etapas:

¹⁶ Comisión conformada por Edward Araya Rodríguez, Oficial Mayor y Director Administrativo y Financiero; Felipe Arguedas Gamboa, Director DNEA; Yadira Vega Blanco, Jefe Depto Asesoría Jurídica; Claudio Fallas Cortés, Jefe Depto Recursos Humanos, María Elena Orozco Vílchez, Jefe UPI

¹⁷ Directores de la DNEA: Felipe Arguedas Gamboa y Fernando Vargas Pérez

¹⁸ Luis Felipe Arauz Cavallini, Ministro Rector del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

- La primera propuesta fue enviada a MIDEPLAN el 21 de junio, el 4 de agosto se remitió la propuesta de reorganización de SEPSA, cuyo análisis y resolución se incluye en la resolución final de la propuesta del MAG por ser una unidad dependiente de la estructura institucional. Durante el proceso de análisis de la primera propuesta se estableció comunicación con la UPI del MAG para solicitar información complementaria vía correos electrónicos desde agosto, solicitando justificaciones técnicas para la creación, fusión y eliminación de unidades organizacional propuestas, así como la distribución del recurso humano de esas unidades.
- El MAG envía nueva propuesta de reorganización con las mejoras y modificaciones solicitadas por MIDEPLAN, la cual no cumplió a satisfacción con lo requerido, se solicitó complementarla con justificaciones de cambios en el nivel regional
- El 11 de setiembre a solicitud del MAG se realiza una reunión conjunta entre jerarquía del MAG y funcionarios de MIDEPLAN para aclaración de dudas y consultas sobre información requerida por MIDEPLAN, así como responder a otras consultas planteadas, en esta reunión se acuerda que el MAG enviará una nueva propuesta con los ajustes solicitados por Unidad de Reforma y los acuerdos tomados en ella, el 17 de octubre se efectúa una reunión con la Ministra de Planificación y funcionarios del nivel jerárquico del MAG donde se acuerda incluir los ajustes que se plantearon sobre el nivel regional.
- El 25 de octubre se remite nuevamente para análisis de la segunda versión borrador con los ajustes solicitados en reuniones con la jerarquía, la cual se revisa y analiza para solicitar al MAG la ampliación de información.
- Finalmente, el 7 de noviembre el MAG presenta la versión final del documento junto con los requisitos solicitados en los LGRA.

Esta reorganización se encuentra en implementación mediante el Decreto No. 40863-MAG, sobre el Reglamento Orgánico del Ministerio de Agricultura y Ganadería, publicada en el Alcance No. 33 de la Gaceta del 14 de febrero de 2018.

Seguimiento a Índice de Gestión Institucional (IGI-CGR)

La UPI ha venido brindando asesoría técnica en el proceso de elaboración y seguimiento del Índice de Gestión Institucional (IGI), coordinado por la Contraloría General de la República (CGR)¹⁹, a la fecha se han elaborados IGI desde el 2016 al 2019. Constituye un instrumento de mejora continua en la gestión administrativa institucional, pasando de un 83.5 en el 2015 a un 80,0 en el 2017, mediante acciones de refuerzo en temas como tecnologías de información, Servicio al Usuario y Recursos Humanos. En el 2017 la institución fue objeto de un monitoreo y verificación de evidencias de parte de un equipo de expertos de la CGR, producto de lo cual se ajustó el IGI reportado en 90,3 a un 80,0, dado que se recomienda mejorar la evidencia en rubros como tecnología de información, servicio al usuario y recursos humanos

Índice de Gestión Institucional

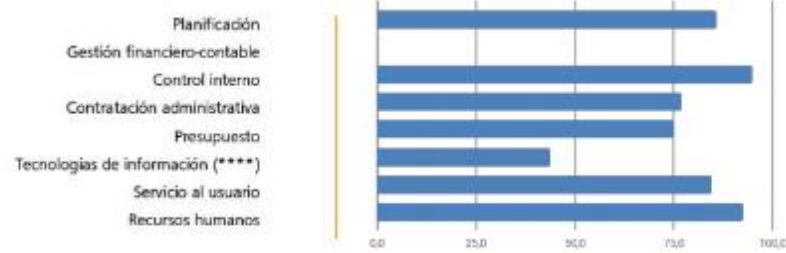
Año	Puesto	Puntaje
2014	57	80
2015	55	83
2016	62	85,6
2017	50	80,0
2018	70	74.3
2019	66	79,0

¹⁹ La gestión de este tema se trabaja con el soporte técnico de la Coordinadora del Proceso de Control Interno Marta Chaves Pérez y con la supervisión técnica de la Jefatura Institucional

El IGI 2019 fue presentado ante la CGR al 15 de febrero de 2020, constituye un instrumento de mejora continua en la gestión administrativa institucional; en atención a lo solicitado por la CGR en oficio No. DFOE-ST-0146 del 25 de octubre de 2019, en este período el MAG ocupó un puntaje final de 79.0 con la posición 66 con respecto a 158 instituciones. Con respecto a la clasificación institucional según presupuesto, se coloca en el grupo B en la posición 13 a nivel de 28 Ministerios, según se muestra a continuación:



Resultados por FACTOR DEL IGI



Resultados generales del IGI 2019

Resultados por CRITERIOS DE ANÁLISIS

Criterio	Eficiencia	Transparencia	Ética y prevención de la corrupción
Planificación	100.0	100.0	33.3
Gestión financiero-contable	0.0	0.0	0.0
Control interno	100.0	100.0	83.3
Contratación administrativa	71.4	66.7	100.0
Presupuesto	75.0	75.0	75.0
Tecnologías de información (****)	57.1	0.0	60.0
Servicio al usuario	83.3	75.0	100.0
Recursos humanos	80.0	100.0	100.0
Puntaje del criterio	80.0	78.1	78.6

- (*) El IGI mide los avances en el establecimiento de factores formales de gestión por parte de las instituciones costarricenses, sin valorar su corrección ni su aplicación. Los valores indicados en este informe son independientes de los resultados que puedan obtenerse a partir de fiscalizaciones formales.
- (**) El puntaje originalmente reportado por la entidad fue de 79.0. Este puntaje no fue verificado.
- (***) El grupo B considera 28 instituciones con presupuestos de 25.000 millones a menos de 100.000 millones de colones.
- (****) Las preguntas del factor Tecnologías de Información no aplica en las instituciones de menor tamaño según la normativa vigente.

Fuente: CGR, 2019 con información aportada por UPI

A partir del 2018 se elaboró una estrategia de seguimiento y alineamiento de los resultados de este índice con los POI anuales, de manera que se pueda ir en proceso de mejora en la calificación institucional dentro de este instrumento de fiscalización, se trabajó en la coordinación de las instancias vinculadas buscando la mejora de las variables contempladas y el mejoramiento de la nota institucional, sin embargo se precisa que no hay mucho compromiso institucional para una mejor calificación de los procesos evaluados. Además se prepara el expediente digital que sustenta las respuestas anotadas en ese cuestionario, el cual está debidamente organizado y se encuentra disponible para revisión por los verificadores que eventualmente se designen para ello.

Comisiones técnicas de apoyo de la gestión institucional

Durante este período la Jefatura de la UPI ha brindado asesoría y apoyo metodológico e instrumental a Comisiones técnicas de apoyo de la gestión institucional (Consejo Nacional de Directores, Comisión de Jefes de Extensión (CONEA); comisión de Teletrabajo, Comisión de Discapacidad, Comisión de inclusión a la población diversa, Comisión Gerencial de Control Interno; Comisión de Mejora Regulatoria, Comité Técnico de del Sector Agropecuario (COTECSA), Comisión de transparencia de información, Comisión de Capacitación, entre otras), enfatizando su participación en las sesiones mensuales de COTECSA órgano de representación de los Directores de Planificación de Instituciones de Planificación, aportando lineamientos, metodologías e instrumentos de planificación sectorial coordinados y alineados.

Comisión de mejora regulatoria

Se trabaja este tema mediante una Comisión interinstitucional²⁰ con el marco de trabajo según lo establecido en la Ley No. 8220 Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, del 27/09/2011. Incluye la aplicación, seguimiento y monitoreo de normativa, mecanismos, estudios, análisis y replanteamientos, que pretenden facilitar a los usuarios de los servicios del MAG, un proceso de simplificación de trámites mediante procesos más expeditos, ágiles y evitando la duplicidad de tareas.

El MEIC es la institución rectora y supervisa que las instituciones del sector Gobierno, cuenten con Planes de Mejora Regulatoria cada período y que son sometidos a consulta pública con el fin de determinar el requerimiento de los usuarios en función de la oferta Institucional, quien propone procesos sistematizados y ágiles contribuyendo al compromiso con la ciudadanía. Actualmente, el tema de Mejora Regulatoria se incluye por parte del MAG en la construcción y el seguimiento de Planes de 5 instituciones o direcciones vinculadas al MAG ya que el ministro tiene la función como Ministro Rector, incluidos: Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria DNEA, Servicio Fitosanitario del Estado SFE, Servicio Nacional de Salud Animal SENASA, Oficina Nacional de Semillas OFINASE, Instituto de Investigación y Transferencia de Tecnologías INTA.

A nivel de la DNEA, se trabaja tanto en Mejora Regulatoria como en Simplificación de trámites, la información referente a los trámites se encuentra disponible en la página del MEIC, en la plataforma “Trámites Costa Rica Sistema de simplificación de trámites de mejora” enlace <https://tramitescr.meic.go.cr/PMR/BuscarPMR.aspx> o bien un referente en nuestra página MAG <http://www.mag.go.cr/servicios/mejora-regulatoria.html>

Para período 2020 la DNEA cuenta con el Plan denominado “Sistema de registro del MAG para certificar la condición de pequeño y mediano productor agropecuaria PYMPA” el cual exitosamente se encuentra en cumplimiento con lo programado a nivel de 89%, y se encuentran en seguimiento otros planes del periodo 2019 y 2018 que dependen de cambios en normativa lo cual es tardío en términos de resolución.

²⁰ Dentro de la Comisión la Jefatura de la UPI es propietaria y es suplente el gestor de calidad, quien ha asumido la coordinación, apoyo y asesoría en este tema en representación de la UPI.

Fortalecimiento de ética y valores institucionales

Dentro de los procesos de fortalecimiento de la identidad del MAG y fundamentados en normativa vigente, denominada Código de Ética y Conducta, oficializado el 30 de abril del 2014, que se sustenta en la Ley General de Control Interno 8292, en su componente de Ambiente de Control. En este sentido se establece la Comisión Institucional de Valores²¹ con cobertura a nivel del Sector Público, propuesta para divulgar, interactuar y fortalecer la temática de valores, fundamentado en nuestro código de ética y valores en búsqueda de la interiorización y aplicación de estos en nuestro quehacer diario.

Lo anterior implica desarrollar procesos de inducción, capacitación sobre los principios de ética, probidad, buena fe para la interiorización de los valores institucionales e integrarlos dentro de la gestión habitual y de los mecanismos de planificación como los planes operativos e informes de rendición de cuentas.

La institución cuenta con una Comisión Institucional de ética con la responsabilidad de analizar, plantear y proponer a la Administración planes de trabajo, plan estratégico incorporadas en acciones participativas y de reflexión en pro del reconocimiento y la identificación de aquellos valores definidos para identificar éticamente al personal del MAG. La misma fue creada mediante acuerdo de la CGCI en su sesión No. 29 del nov. 2010 según consta en el libro de actas de esa Comisión.

La institución emitió en el 2015 el Código de Ética debidamente oficializado, incluyó los valores que todavía están vigentes y están en proceso de revisión para su actualización dentro del marco de la coordinación de la Comisión Nacional de Ética, los ámbitos de la ética y sus valores se describen a continuación: i) Plenitud Humana que incluye los aspectos de integridad, honestidad y autoestima; ii) Plenitud ciudadana, que incluye los temas de construcción del bien común y honradez y iii) Plenitud laboral que incluye los valores de respeto, responsabilidad y transparencia en la gestión, la productividad en el uso de los recursos y los servicios oportunos y de calidad

Actualmente se trabaja en coordinación con la Comisión Nacional, en la elaboración, implementación y seguimiento de un plan Estratégico que permita evidenciar acciones concretas en el posicionamiento y aplicación de la ética y los valores que la institución promulga. La comisión acompaña a la Jerarquía en el proceso de socialización e inducción del Plan Operativo; se trabaja fuertemente en actividades y formas de comunicación y promulgación de información sobre la ética en la gestión pública, la aplicación de los valores en el diario accionar y la vigilancia individual y colectiva sobre la aplicación de ética y valores en la gestión.

Se tiene un proyecto a nivel de comisión para desarrollar entre setiembre y octubre de 2020 un instrumento para evaluar la percepción de la ética y valores, utilizando como referencia un instrumento formulado y aplicado en otra institución del sector, los resultados además son utilizados para desarrollar parte de los informes anuales de gestión de interés para la administración y la ciudadanía en general, además desde el periodo anterior se mantiene participación activa en las sesiones de comisión nacional, talleres y capacitaciones para fortalecer los temas y mecanismos para mejorar y actualizar la gestión del tema a nivel institucional. Actualmente es posible ubicar información en la página del MAG²², en la plataforma de transparencia, bajo el título de “Comisión de Valores Institucional” creada desde el 2010.

Además, se está en un proceso de desarrollo y ejecución de una estrategia institucional de Corrupción en el Proceso de Riesgos Institucional, como parte de una propuesta enviada a la Jerarquía Institucional por la Comisión Nacional de Ética.

²¹ Dentro de la Comisión de Etica, la Jefatura de la UPI es propietaria y es suplente el gestor de calidad, quien ha asumido la coordinación, apoyo y asesoría en este tema en representación de la UPI.

²² http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/comision_valores.html

Comisión Técnica del Sector Agropecuario (COTECSA)

Esta Comisión²³ funciona como un mecanismo de coordinación e integración a nivel de las jefaturas de Planificación del Sector Agropecuario, pesquero y Rural y gestiona intervenciones estratégicas como políticas, planes sectoriales, proyectos y acciones que requieren la programación o implementación conjunta de las instancias del sector agropecuario.

La Jefatura de la UPI ha participado en la misma desde el 2011 al 2020, aportando criterio metodológico, conceptual, Asesoría y seguimiento en temas estratégicos de Planificación Sectorial vinculados con instrumentos operativos y estratégicos del MAG.

Se ha brindado posicionando y articulación de acuerdos del Consejo Agropecuario Nacional (CAN) en los instrumentos de programación y seguimiento institucional

Se brindó asesorar y apoyo a aspectos de la normativa establecida de seguimiento, control y evaluación de la gestión institucional y la rendición de cuentas acordes a los lineamientos del Ministerio de Hacienda, Mideplan y otras instancias reguladoras: CGR, Casa Presidencial, Asamblea Legislativa, que se enmarcan en los avances y seguimiento de la agenda de la COTECSA

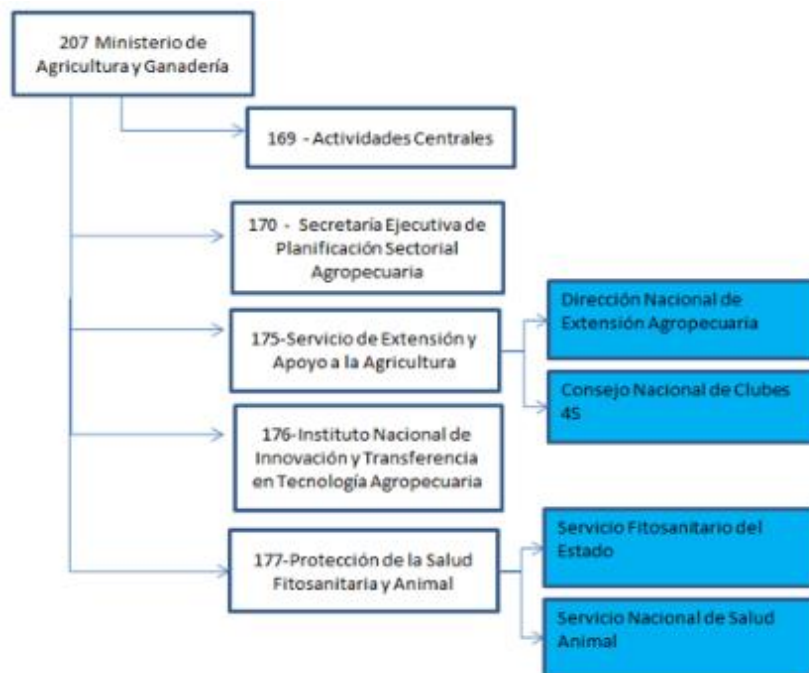
La UPI Institucional en colaboración con la COTECSA y la SEPSA gestionan la información del MAG y órganos desconcentrados que es requerida por el Resitorio de Documentación de MIDEPLAN²⁴ los planes operativos institucionales, planes sectoriales, planes estratégicos institucionales y la MAPP de los últimos cinco años (2017-2018-2019-2020-2021) en formato digital a MIDEPLAN -(Unidad de Comunicaciones) con el fin de que ellos garanticen su acceso público en el sitio web de dicho Ministerio, las versiones de los instrumentos supracitados se remiten a más tardar el 31 de agosto de cada año

Estructura presupuestaria y programática MAG y Órganos Desconcentrados el 2021

El Ministerio de Hacienda mediante el Oficio DGPN-UAP1-0022-2020 de abril del presente año emitió el comunicado de la nueva Estructura Programática de Órganos desconcentrados adscritos al MAG para la formulación del presupuesto 2021, en atención a lo dispuesto en la Ley No. 9524 Ley de Fortalecimiento del Control Presupuestario de los Órganos Desconcentrados del Gobierno Central, La misma fue presentada por funcionarios del Ministerio de Hacienda el 19 de marzo de 2019, quedando la misma definida de la siguiente manera:

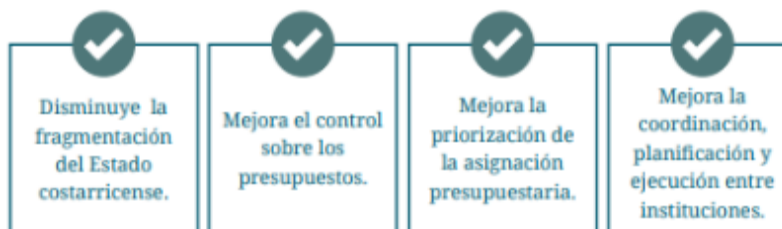
²³ Está conformada por las jefaturas de las Unidades de Planificación del Sector Agropecuario, pesquero y Rural y coordinada por la SEPSA

²⁴ MIDEPLAN crea el repositorio de instrumentos de planificación y presupuestación, con el fin de integrar en un sitio común los instrumentos de las instituciones públicas (Artículo 26 de lineamientos de Planificación), mismo que estará disponible en línea y ofreciendo las versiones actualizadas de estos.



Institución	Ti-Pr-Sup	Título	Programa	Subprograma
Servicio Fitosanitario Del Estado	207-171-01	207	171	1
Servicio Nacional De Salud Animal	207-171-02	207	171	2
Instituto Nacional De Innovación De Tecnología Agropecuaria (INTA)	207-172-00	207	172	0
Dirección Nacional De Extensión Agropecuaria (DNEA)	207-175-01	207	172	1
Consejo Nacional De Clubes 4s	207-175-02	207	171	2

En el marco de la Ley se considera que el Ministerio de Hacienda definirá la forma y la técnica presupuestaria que se deberá aplicar para incorporar los presupuestos antes indicados, los cuales serán incorporados al presupuesto nacional para su discusión y aprobación por parte de la Asamblea Legislativa (Artículo 1, Ley 9524). Para ello los órganos desconcentrados deben remitir al Ministro correspondiente su presupuesto, con la aprobación previa de sus máximos jerarcas. La incorporación de los órganos desconcentrados al presupuesto nacional tiene una serie de beneficios²⁵, como los siguientes:



Asimismo a futuro esta integración presupuestaria implica ajustes en los instrumentos de planificación y presupuestación en aspectos de programación, seguimiento y evaluación de los presupuestos de estos órganos desconcentrados, que siguen manteniendo su gestión técnica sustantiva sustentada en la normativa legal de las

²⁵ Ministerio de Hacienda, 2020. Presupuesto Ciudadano 2021.

mismas y en la administración de sus recursos financieros, bajo un enfoque más integral y alineado a los lineamientos metodológicos de presupuesto del Ministerio de Hacienda.

Principales aprendizajes, limitantes y recomendaciones de mejora del proceso de planificación institucional

Fragmentación y desarticulación de la planificación

El proceso de fortalecimiento y direccionamiento de la planificación institucional y el presupuesto, requiere de un proceso participativo, dinámico y visionario de todos los actores vinculados directa e indirectamente del sistema de planificación y del nivel directivo institucional, mediante la construcción de una estrategia con indicadores de impacto y resultados que permitirá posicionar el direccionamiento y conducción de la planificación institucional en el marco del contexto actual y futuro del MAG.

En el desarrollo institucional del MAG, ha sido compleja la operación de un sistema de planificación que sea capaz de participar en forma protagónica en su orientación y desarrollo. Diferentes factores han intervenido en contra de ese objetivo, entre ellos se destacan los siguientes: la desarticulación y fragmentación del Sistema de Planificación Nacional, la existencia de esquemas dominantes de gerencia pública caracterizados por la reacción urgente y poco estratégica, y el dominio de una cultura institucional poco propensa a la previsión y enfocada al acatamiento de la normativa legal y organizacional que propicia una fragmentación y dispersión de servicios, funciones y procesos a lo interno y a nivel interinstitucional.

En este sentido, se debe optar por una institución más estratégica, que logre recuperar el liderazgo que la ley le asigna y que esperan todos los actores relacionados con el sector

Desvinculación fase presupuestaria y la planificación

No hay articulación y alineamiento entre la Unidad de Planificación y el Departamento Financiero para hacer un análisis de los recursos institucionales desde su inclusión al presupuesto, su ejecución y evaluación y tampoco con los instrumentos de planificación establecidos institucionalmente como el PNDIP, Plan Estratégico, POI, entre otros. La toma de decisión al respecto recae a nivel de la DAF y de la jerarquía institucional con la inclusión de montos distintos cada año en el presupuesto y bajo un enfoque de formulación vía partida y subpartida presupuestaria, y el acatamiento de la normativa financiera establecida por la DGPN.

Los instrumentos de planificación no se articulan en esta gestión y toma de decisión. La UPI realiza un análisis aislado de la fase programática mediante un alineamiento de indicadores y metas de gestión a partir del análisis de los recursos y proyectos con las intervenciones estratégicas, objetivos, metas e indicadores a posteriori. Se hace una estimación de los insumos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, monetarios, entre otros, necesarios para la implementación del POI. Se da por hecho que hay que trabajar con los recursos existentes.

Debilitamiento de la gestión de la Comisión de Presupuesto

En el MAG esta Comisión no es reconocida ni aplicada formalmente en este procedimiento y tampoco opera en la práctica como un mecanismo de análisis a la formulación presupuestaria, lo que implica que lo sustantivo de su operación que es “el análisis y discusión ordenados y sistemáticos del presupuesto de cada programa” no es acatado y consolida un vacío y riesgo en lo siguiente:

- Debilidad en aplicación de controles y normativa establecida en la fase preliminar del contenido presupuestario
- Desvinculación fase presupuestaria y la planificación

- Fragmentación en toma de decisión y visión integrada para un fortalecimiento de la programación, administración y seguimiento en la gestión de los recursos presupuestarios versus la gestión técnica.

A nivel institucional no se tienen activados mecanismos formalmente establecidos como la Comisión de Presupuesto para analizar el presupuesto, su desglose, prioridades, metas técnicas. La formulación del Presupuesto Institucional no es participativa ni incluye análisis sobre la gestión y mejoras institucionales. El Sistema Financiero Presupuestario (SFP) del Ministerio de Hacienda es fragmentado, se incluyen por aparte los recursos presupuestarios y en otro módulo las metas técnicas, por lo anterior se consideran que se requieren mejoras en estos aspectos para desarrollar un análisis e integralidad de la planificación y presupuesto, lo cual podrá ser mejorado a partir de la implementación de las mejoras y disposiciones de las auditorías realizadas durante este año 2020 por la CGR por medio de los Estudios de GpRD y el de transferencias de sujetos privados desde un abordaje integral.

Desde el 2016 se había aportado un instrumento para asignación y vinculación del presupuesto con la planificación para el Programa Presupuestario 175 DNEA, denominado Nuevos Criterios y ponderación de asignación presupuestaria, que fue avalado por la Comisión Nacional de Directores Regionales (CONADIRE) y que a la fecha no se aplicó, dado el abordaje presupuestario con enfoque de partida presupuestaria y por su desvinculación de un análisis integral del presupuesto versus la planificación y los instrumentos de política.

Inexistencia de un abordaje de Inversión Pública Institucional

Desde el 2017 a la fecha la UPI ha reiterado ante la administración o jerarquía institucional que se institucionalice el tema de inversión pública a nivel del MAG, como un enfoque que posicione y fortalezca la formulación presupuestaria institucional, que sustente vía enfoque de proyectos de inversión la asignación, ejecución y evaluación de proyectos y programas prioritarios dentro del presupuesto institucional

Se presentó ante la Jerarquía DAF, Jerarquía Viceministra un oficio y un documento técnico para la conformación de Comisión de Presupuesto, la metodología y abordaje del mismo, así como la prioridad de temas de trabajo para los proyectos de inversión pública institucional, que a la fecha se mantienen sin aval para su oficialización

Proceso incipiente del enfoque de GpRD en el MAG

No se dispone en la UPI de suficiente sustento técnico y asesoría en la metodología de GpRD de parte de MIDEPLAN, SEPSA para el desarrollo de la misma. El enfoque de programación y rendición de cuentas que prevalece es la focalizada a actividades operativas desvinculadas de objetivos de producto, efecto e impacto.

El proceso de programación por cadena de resultados es incipiente, se precisa que hay resistencia de cambios en la gestión institucional para su implementación por falta de apoyo de niveles operativos y jerarquía, por lo que se debe visualizar como un proceso en constante mejora. No se dispone de enfoques y metodologías institucionales que hagan más participativa la incorporación de la población objetivo en procesos de políticas y planificación (programación, rendición de cuentas y por supuesto en la fase de evaluación de resultados).

No hay promoción para mejorar la capacidad de gestión institucional, no se realizan análisis de mejora en cobertura de servicios institucionales, hay limitaciones en capacitaciones, no hay estudio de cargas de trabajo, los recursos humanos pueden estar mal distribuidos, no hay seguimiento administrativo para toma de decisiones, el MAG trabaja en programas como islas, con visión y enfoques fragmentados y desarticulados a lo interno: nivel nacional, nivel regional y local, entre otros.

A inicios del 2020 la UPI recomendó desarrollar un proceso de monitoreo formativo para hacer una valoración de la implementación del enfoque de Gestión por Resultados para el desarrollo (GpRD), mediante la cadena de resultados y una mejora de los instrumentos y mecanismos de planificación y de otros aspectos de la gestión institucional,

desarrollados a partir del 2016 y hasta la fecha, bajo una metodología de aprender haciendo y en coordinación con equipo técnico de la DNEA y el Foro de Planificadores Regionales.

Se establece como una necesidad realizar una realimentación participativa en el proceso de planificación en el nivel nacional-regional y local, que incluya:

- 1) el análisis de POI e informes de gestión;
- 2) instrumentos metodológicos de sustento a la planificación (sistemas de información, vinculación programación y presupuesto, expedientes de programación de programación y seguimiento y
- 3) propuestas de mejora de instrumentos y mecanismos disponibles en el nivel local y regional, como los siguientes:
 - Realimentación de los criterios sobre productos o servicios institucionales
 - Análisis sobre servicios institucionales (DNEA) que no se reflejan en los instrumentos de programación;
 - Análisis de oferta y demanda del nivel nacional, regional y local
 - Revisión y análisis fichas por objetivo e indicadores
 - Realimentación sobre registros de línea base de indicadores, objetivos y metas de intervenciones estratégicas
 - Realimentación instrumento de registro de población atendida vía intervención en sistemas productivos y organizaciones de productores (listados)
 - Realimentación sobre estrategia y criterios de intervención de cadena de resultados en función a sistemas productivos (tipología, diagnóstico, plan de finca).
 - Realimentación sobre estrategia y criterios de intervención de cadena de resultados en función a organizaciones (Formulario electrónico de organizaciones: i) básica; ii) intermedia; iii) avanzada; iv) Otras metodologías aplicadas
 - Actualización del sistema de información de la DNEA como insumo para informes y programaciones
- 4) Mejora en la aplicación de metodología de cadena de resultados institucional
 - Apoyo y seguimiento a recomendaciones y disposiciones de Auditoría especial sobre Gestión por resultados en MAG (diagnóstico de situación)
 - Apoyo y seguimiento a recomendaciones y disposiciones de Auditoría especial sobre Transferencias a sujetos privados
 - Proceso permanente de revisión de los objetivos, indicadores, metas, línea base de la cadena resultados para mejora al 2021 y 2022
 - Proceso de reformulación de indicadores que reflejen resultados de los servicios del MAG (prácticas que se desarrollen, tecnologías mejoradas, etc) como insumo próximo PND

Esta iniciativa no pudo realizarse en espera de que se implementaran los dos estudios de Auditoría propuestos por la CGR a desarrollarse en el I semestre 2020: 1) Auditoría Especial de Gestión por Resultados de la CGR (I semestre 2020 en el MAG, II semestre 2020 para el Sector), la base del estudio es realizar un diagnóstico institucional en la aplicación de este enfoque. 2) Auditoría Especial de Transferencias a sujetos privados en I semestre 2020.

A la fecha de setiembre no han presentado los borradores y estudios finales de esta evaluación, no obstante se conoce que la CGR recomendará una herramienta metodológica para ser aplicada en la fiscalización sobre la GpRD a nivel institucional y sectorial, que incluye las siguientes áreas de examen: i) Planificación para resultados; ii) Presupuesto por Resultados; iii) Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones; iv) Gestión de Programas y proyectos y v) Seguimiento y Evaluación.

Proceso de Gestión de calidad Institucional

Período 2012 al 2020

El Sistema de Gestión de Calidad (SG) es un proceso Institucional sustentado en la norma ISO-9001-2008, fue constituido en la Unidad de Planificación mediante el Oficio DVM-XC-170-2012 a partir del Estudio de integración de procesos y procedimientos realizado por el CICAP, que fue el sustento para oficializar el Sistema de Gestión de Calidad Institucional, el cual según se establece en el citado oficio será administrado por la Jefatura de la UPI y en coordinación con un Gestor de Calidad representando por el funcionario Gilberto León AVECILLA, instancia que administrará el Sistema documental de Gestión de Calidad enfocado a la actualización de procedimientos incluidos en el macroproceso; a liderar las auditorías de calidad; gestionar las mejoras de los procedimientos en un enfoque de mejora continua.

La Jerarquía Institución oficializa el proceso de gestión de Calidad como una acción estratégica ministerial, mediante el Oficio DVM-XC-340-2012.

Durante el período 2009 y 2011 mediante la Comisión Gerencial de Control Interno y la gestión del Proceso de Control Interno de la UPI, que desarrollaron varias acciones que son el fundamento de este SG:

Se realizó el diseño, validación de instrumentos y el levantamiento de los procesos, así como la sistematización de información que posteriormente serviría de base a la contratación para crear un modelo de procesos y procedimientos denominada “Sistema de Gestión del MAG”, elaborado por el CICAP; la cual contó con el apoyo del Funcionario de Bienes y Servicios Gilberto León y que se documenta en el “Informe de Sistematización de la experiencia de levantamiento de procesos del MAG 2009-2011”, vínculo <https://www.mag.go.cr/circulares/control-int-sistematizacion-experiencia-levantamiento-procesos-MAG-2009-2011>.

En setiembre y octubre del 2012 se realiza la I Auditoría de Calidad enfocada al Ajuste de Procedimientos a la realidad de la gestión institucional, mediante la detección de los primeros ajustes llamados (no conformidades u observaciones con respecto a la Norma) para implementar los cambios en el SG, se logró.

Se logró una capacitación e inducción acerca del Sistema de Gestión, su naturaleza, herramientas y uso, lográndose capacitar a 150 funcionario de oficinas centrales y a 263 funcionarios del nivel regional. Se logró conformar 67 auditores de calidad formados en el 2012, los cuales desarrollaron junto al Gestor de Calidad y a la Representante de la Dirección la primera auditoría de calidad del MAG.

En diciembre de 2012 la Administración contrata la consultoría de el CICAP de la Universidad de Costa Rica, para establecer las bases formales del Sistema de Gestión, fundamentados en la Norma ISO 9001:2008, misma que finaliza en diciembre 2012 con el informe “Estructura Organizativa del MAG” que recopila información desarrollada en el proceso, por requerimiento de Oficialía Mayor la UPI emite criterio técnico donde señala la necesidad de sustentar mejor la propuesta e integrar y sustentar instancias que no se visualizan entre otros elementos puntuales, respaldado mediante oficio PI-470 Diciembre 2012.

En noviembre de 2013 se desarrolló la Segunda Auditoría de Calidad; enfocada a determinar la correspondencia y nivel de aplicación de los documentos adjuntos a los procedimientos (formularios, instructivos y Leyes, decretos, normas entre otros), obteniéndose inconsistencias y No conformidades que señalaron la necesidad de analizar y replantear la información adjunta para mejorar el servicio del MAG a nivel Central y Regional. Los resultados se oficializaron institucionalmente mediante el “El Informe de Resultados del ciclo de Auditoría Interna” 2013.

En Julio de 2014 se elaboró la propuesta de Mejora Integral al Sistema de Gestión MAG por parte del Gestor de Calidad, enfocada a Ajuste de la Plataforma del Sistema, el esquema de Macroproceso MAG, Incorporación de Fichas por Proceso de Gestión e incluir indicadores de calidad como herramienta de medición del servicio e identificación de oportunidades de Mejora.

Entre octubre y diciembre 2014, la nueva Administración confirma el compromiso de apoyar al MAG en mantener y fortalecer el Sistema de Gestión para asegurar la transparencia y la calidad en los servicios, mediante el Oficio DM-MAG-1127-2014, lo anterior a partir de la solicitud realizada por la UPI en Oficio PI-236-2014.

Macroproceso MAG. 2014.



Este proceso tiene como objetivo, documentar los procesos y procedimientos que se desarrollan en el MAG de manera que permita de forma lógica y estandarizada contar con la descripción de cómo realizar las acciones, quienes son los responsables y líderes de cada tema y cuáles son los productos y servicios que se entregan a las partes interesadas del MAG,

Tanto a las instancias técnicas, asesoras, así como a la DAF el desarrollo del sistema les permite tener un respaldo de la forma sistemática de realizar sus acciones y rendir cuentas a las instancias fiscalizadoras tanto a lo interno como a lo externo de la Institución.

El Sistema Integrado de Gestión de Calidad, dispone de una plataforma digital del Sistema de Gestión, ubicado en la página web del MAG: En Sistema de Gestión del MAG:
<http://sistemas.mag.go.cr/sgmag/SG/5.%20Resp.Direccion/1%20Procedimientos/5P04-01.pdf>.

En ésta se documentan los procedimientos MAG de acuerdo con el modelo de la norma ISO 9001:2008), sistema interactivo de consulta que permite que los usuarios del MAG consulten, analicen y propongan mejoras de los procesos descritos y permitan una actualización de la misma para su interpretación oportuna; para puesta en marcha del sistema se capacitaron como parte de un plan de trabajo en Gestión de la Calidad, alrededor de 300 funcionarios mediante sesiones de inducción.



Este SG permite posicionar una acción estratégica para la Mejora Continua de La Gestión, la oficialización del SG ha permitido continuar con el proceso de integralidad de las acciones asociadas al seguimiento y control, permitiendo vincular los temas de planificación, Control Interno, y Gestión de Calidad como un bloque de trabajo a nivel de las diferentes instancias a lo interno del MAG, además permite analizar propuestas integrales de cambios en la estructura funcional de instancias de gestión Institucional.

Asimismo, las Auditorías Internas de la calidad, constituyen herramientas orientadas a la detección de acciones de mejora que reflejan la necesidad de mejora continua a nivel Institucional con el fin de generar una respuesta oportuna y de calidad a las solicitudes de los clientes tanto internos como externos.

A partir del 2016 a solicitud de oficialía (oficio OM-DAF-076-2016) se elabora un informe actualizado del sistema de Gestión de Calidad donde se detalla las actividades pendientes y la descripción del grado de madurez alcanzado, para dicho periodo y en adelante la propuesta del POI de Calidad incorpora acciones sobre el desarrollo del SG; además se replantea el Manual de Calidad y el Macroproceso; se desarrolla un plan de auditorías parcial para el proceso de Recurso Humano, aplicado entre noviembre 2016 a febrero 2017, cuyas oportunidades de mejora y no conformidades apuntaron a Sistema Informático de RH, estrategias para abordar los temas de capacitación, brechas y relevos generacionales.

En ese año se mejoran las fichas de procesos planteadas en el 2014, se mantiene una actualización significativa en los procedimientos con versiones actualizadas entre 2015 y 2016, se establece una estrategia conjunta de trabajo entre Control Interno y Gestión de la Calidad para identificar en los procedimientos en adelante las actividades de control.

Entre el período 2017 y 2018 se logró consolidar la revisión y actualización de los procedimientos institucionales; se logró la Actualización de los procedimientos relacionados con los Procesos de Apoyo; la Incorporación de Proceso de Evaluación y de la Gestión de Contraloría de Servicios; la actualización de Proceso Misional de Gestión de Proyectos, se realizó un fuerte proceso de acompañamiento y asesoría técnica en la identificación, formulación y oficialización de procedimientos, en los cuales los mismos líderes, estudios de la Auditoría Interna o bien entes fiscalizadores, identifican y determinan la necesidad de mejoras o la ausencia de información en las que se trabaja en propuestas de actualización y mantenimiento del sistema. No se desarrollaron auditorías por temas gerenciales y presupuestarios y por el desarrollo y propuesta de la Administración del proceso de Reorganización del MAG que a futuro implicará visualizar una actualización profunda del SG.

Para el periodo 2017 se desarrolla un taller de capacitación y formación de auditores de calidad MAG e instancias adscritas (SFE, SENASA e INTA), quedando debidamente formados y certificados 87 auditores de calidad.

En el 2018 por tercera ocasión en la administración 2018-2022, la Señora Viceministra, Ana Cristina Quirós en oficio DVM-ACQS-698-2018 de fecha 8 de julio 2018, establece la continuidad del proceso de apoyo a la implementación y puesta en marcha del SG como un proceso de valor agregado a la administración y apoyado en la Ley 8279 del Sistema Nacional para la Calidad.

Se logró el restablecimiento de la Comisión de Procesos DNEA para actualización de Procesos de Extensión Agropecuaria y la elaboración y ejecución de una Estrategia de Gestión de Calidad-Control Interno para manejo de Riesgos Institucionales.

Entre agosto a setiembre de 2019 se ejecuta la auditoría a Extensión Agropecuaria enfocada a los ajustes de esa instancia para el cumplimiento de la reorganización, se revisan propuestas de instrumentos a aplicar y la ejecución de las mismas, la información recopilada se resume y documenta mediante un informe de calidad "Informe de auditoría octubre 2019", señalando en especial la identificación de oportunidades de mejora y avances en los procedimientos además, de una estrategia de abordaje por los líderes entre otros aspectos.

Se incorporan actividades de control según la estrategia SEVRIMAG-SG en los procesos de Gestión de servicios, inmobiliaria y financiero, se establece una asesoría en construcción de procesos y procedimientos a INCOPECA mediante un equipo de trabajo encargado y designado por la Dirección, se aporta informe de cumplimiento a la Junta Directiva para su aplicación.

Al 2020 se está ajustando el Macroproceso del MAG, producto de un proceso de revisión y análisis del mismo con todas las instancias asesoras, técnicas y administrativas, a partir de un acuerdo establecido por la Comisión Gerencial de Control Interno, el mismo se orientó bajo un enfoque de gestión más integrado de procesos desde el marco de gestión estratégica, misional y de procesos de apoyo. También durante este año se consolidó la actualización de las Fichas de procesos a nivel de todas las instancias gerenciales, técnicas y administrativas que se encuentran pendientes de publicación y oficialización.

Se continúa con el proceso de actualización de los procedimientos y se define un plan de auditoría virtual a desarrollarse entre octubre a diciembre del 2020, enfocado a los procesos que desarrollan los apoyos administrativos en las Regiones de Desarrollo.

Principales aprendizajes, avances y limitaciones del proceso de Gestión de Calidad

Con la actualización permanente del sistema, las auditorías de calidad a los procesos y procedimientos y talleres de mejora continua plasmada en el Sistema de Gestión de la Calidad, la institución mantiene un buen nivel sobre la gestión de calidad y mejora continua realizada sobre los servicios de staff, operativos y sustantivos de la institución.

Se desarrolla un trabajo de asesoría, apoyo y posicionamiento conjunto con los líderes de los diferentes procesos DAF, Staff y sustantivo para incorporar la mejora de la gestión dentro de los procedimientos y proceso institucionales.

Se aporta en la mejora continua y actualización necesaria de los procesos del sistema de gestión de calidad que permite marcar línea de acciones de los líderes de los procesos y su personal de apoyo asegurando mejoras en la calidad de los servicios y tiempos de respuesta, formar personal de soporte en el tema de Auditores de Calidad.

Desarrollar un ajuste del Sistema de Gestión de Calidad sobre la base del modelo ISO-9001, mediante el apoyo y direccionamiento del Macroproceso, en la actualización de cambios en los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo.

Consolidar el proceso de reforma del MacroProceso Institucional para adecuarlo a la nueva estructura organizacional, con participación de instancias involucradas y propuesto ante la Comisión Gerencial de Control Interno

Proceso de Control Interno Institucional

Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la unidad, estado de la autoevaluación y de los riesgos SEVRIMAG 2012 -2020

En el período 2012 al I semestre del 2020 la UPI apoyó a la Jerarquía Institucional para que el MAG continúe el ajuste de su gestión técnica y operativa de acuerdo a la Ley de Control Interno No. 8292, mediante generación de información confiable y oportuna sobre los instrumentos de control interno aplicados en la institución a los órganos competentes y al Jerarca para la toma de decisiones.

Durante ese período se continuó posicionando la cultura para el control Interno Institucional, mediante la Aplicación del Instrumento metodológico del SEVRIMAG cada año, la aplicación de la autoevaluación, lográndose la actualización de la información de los riesgos en las 117 instancias del MAG, mediante un proceso participativo, mediante la aplicación de controles adecuados y pertinentes para administrarlos, que genera una economía en recursos, tiempo y presupuesto, mejora en los respaldos de información y en la documentación de los archivos de gestión. Los cuales se encuentran disponibles en una plataforma web para todos los funcionarios. A su vez, de acuerdo a la medición general realizada por la Unidad de Control Interno del MAG, el criterio para el 2017 es que este Ministerio se ubica entre los grados de Madurez Competente y Experto en relación con el Sistema de Control Interno.

Se apoyó la participación y aporte técnico y metodológico para el apoyo y seguimiento de temas importantes de la Ley de Control Interno, que se abordaron en el marco de la operación de la Comisión Gerencial de Control Interno, y en el análisis, revisión y mejora de las Actas de la Comisión Gerencial que se disponen en la página web institucional, como instrumentos de fiscalización y rendición de cuentas que se dispone sobre la ejecución de los instrumentos técnicos, normativos y legales de la Ley de Control Interno a nivel institucional.

Se estableció como Intervenciones Estratégicas de este tema en el Plan Estratégico 2019-2022 las siguientes:

1) Actualización y soporte del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional creando modelos informáticos de los procesos de: Planificación, Presupuesto, e incorporando el de Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional con el fin de contar con un sistema integral en 4 años”. Se planteó como indicador el sistema integral de control interno automatizado en 4 años, buscando minimizar el Riesgo de Desarticulación de los sistemas de información institucional incluyendo el Control Interno. Esta acción se viene proponiendo hace unos 6 años atrás y hasta el momento no se podido concretar el apoyo de la Unida de Informática para desarrollar el sistema digital.

2) Desarrollar un proceso permanente de capacitación en materia de Control Interno de la población del MAG, el indicador propuesto fue “85 % de funcionarios capacitados y empoderados en el Sistema de Control Interno (SCI) en 4 años; se dispone como línea base al 2018 de 310 funcionarios capacitados en el Curso CI y 115 funcionarios en SEVRIMAG y 19 en Autoevaluación. Se busca minimizar los riesgos establecido de Pérdida de Credibilidad en el Sistema de Control Interno y Subutilización de los Sistemas de Control Interno Institucional.

3) Desarrollar un proceso de evaluación del Sistema de Control Interno institucional para la mejora continua, con el indicador de metodología de evaluación SCI formulada e implementada y atendiendo al riesgo de Subutilización de los sistemas de Control Interno

Como gestión operativa del proceso de Control Interno, se destaca la asesoría permanente en la Administración de los Sistemas Informáticos de SEVRIMAG y Autoevaluación, mediante el desarrollo de herramientas metodológicas a la administración activa para propiciar el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico en materia de control interno, mediante los sistemas de autoevaluación y SEVRIMAG que disponen en forma digital en la página web del MAG: http://www.mag.go.cr/transparencia/control_interno.html

Se incluyen los siguientes instrumentos:

Instructivo Metodológico para Administrar el Riesgo en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

<http://sistemas.mag.go.cr/sgmag/SG/5.%20Resp.Direccion/2%20Instructivos/5103.pdf>.

Sistema Específico de Valoración Riesgos MAG: <http://sistemas.mag.go.cr/SistemaControlRiesgos/Bienvenida.aspx>;

Se brinda apoyo y asesoría constante en la formulación de 4 Informes anuales de Diagnóstico y Seguimiento del Plan de Mejora de la Autoevaluación y de los riesgos institucionales identificados y gestionados, con el fin de evidenciar a las autoridades y jefaturas y funcionarios sobre el estado del control interno con información veraz oportuna dirigida a las poblaciones de interés institucional para la toma de decisiones, corrección de desviaciones y fomento de la cultura de control interno.

Además, se disponen la publicación de Informes trimestrales, semestrales y anuales sobre los procesos de autoevaluación, SEVRIMAG y los Informes de Diagnóstico de Valoración de Riesgo por año y de Informes de Seguimiento Semestral. http://www.mag.go.cr/transparencia/control_interno.html, Instructivo Metodológico para Administrar el Riesgo MAG <http://sistemas.mag.go.cr/sgmag/SG/5.%20Resp.Direccion/2%20Instructivos/5103.pdf>. Sistema Informático SEVRIMAG. <http://sistemas.mag.go.cr/SistemaControlRiesgos/Bienvenida.aspx>. Sistema de Autoevaluación en la dirección electrónica: <http://sistemas.mag.go.cr/SistemaAutoevaluacion/Bienvenida.aspx>

Se ha fortalecido fuertemente el proceso de inducción y capacitación a todas las instancias técnicas, administrativas y asesoras de la institución, mediante las siguientes acciones:

- facilitación talleres del SEVRIMAG cada año, vía modalidad presencial o virtual a todas las instancias del MAG, buscando que los Riesgos identificados se propongan bajo la metodología apropiada para asegurar su gestión oportuna y apoyada por la institución
- Desarrollo e implementación de cursos y charlas de Control Interno y SEVRIMAG anuales, buscando Personal ministerial de todas las dependencias con nivel adecuado de conocimientos en control interno

Se ha venido trabajando para el alineamiento del POI a la Ley de Control Interno No. 8292, específicamente en los Sistemas SEVRIMAG, Autoevaluación y dentro del Sistema de Gestión de la calidad. Se ha venido asesorando en el alineamiento e integración dentro de la programación de cada instancia asesora y de la DAF a las propuestas de mejora del sistema de autoevaluación y a los riesgos de gestión estipulados por cada instancia dentro del sistema de Control Interno, así como disposiciones de la Comisión Gerencial de Control Interno.

Asimismo, se integra a la programación el alineamiento de conceptualización de los riesgos del SEVRIMAG con los riesgos de la planificación institucional, lo anterior a partir del 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).

Resultados de la Valoración de Riesgos del 2019

El MAG realiza la valoración de riesgo de forma anual y con un seguimiento semestral en todas sus instancias, conforme lo propuesto en el Instructivo Metodológico para Administrar el Riesgo en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, creado conforme lo establecido en la Ley General de Control Interno No. 8292 y las “Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI)” emitidas por la Contraloría General de la República, el cual incluye las categorías operativas, capital humano, entorno e información.

La materialización de estos riesgos identificados, analizados y evaluados en forma anual podría repercutir de manera negativa en las acciones estratégicas y sustantivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales, influyendo directamente en la debilidad o disminución de la capacidad de gestión para responder a la demanda de los servicios institucionales en forma oportuna para la clientela del Ministerio, con consecuencias tales como querrelas contra la institución, deterioro de su imagen y la afectación del rendimiento de cuentas ante las instancias competentes.

A continuación, se muestra como referencia un resumen de las categorías de los riesgos identificados con mayor frecuencia en el año 2019²⁶ en las diferentes instancias del MAG:



Matriz de cumplimiento de Auditorías Internas (MACU)

Se integra desde el 2016 en el Proceso de Control Interno de la UPI el Seguimiento a la MACU institucional denominada Matriz de cumplimiento auditoría Interna (MACU), instrumento de control sobre gestión y avance de auditorías internas que se realizan en la institución y que son coordinadas por Casa Presidencial, las mismas también son llevadas a sesiones de Comisión Gerencial de Control Interno.

Conforme al Decreto Ejecutivo No. 39753-MP sobre el “Deber de la administración central de cumplir con las obligaciones derivadas del sistema de Control Interno” se indica la obligación de la Administración activa sobre la actualización del listado de informes de Auditoría publicitados mediante el instrumento de la Matriz de Cumplimiento de Informes de Auditoría Interna (MACU). Por lo anterior la institución por medio del proceso de Control Interno Institucional da seguimiento a la actualización de las acciones a ejecutar para cumplir con las recomendaciones realizadas por la Auditoría Interna y se visualizan en la página de Gobierno Abierto y la página Institucional del MAG del periodo 2019.

Matriz de seguimiento de entes fiscalizadores (MASEF)

Mediante Circular 001-MAG-2020 emitida por el Sr. Ministro de Agricultura y Ganadería, Luis Renato Alvarado para todo el personal se oficializa la MASEF como un instrumento creado por la institución con el propósito de monitorear

²⁶ Informe No. 1-2020 Seguimiento De Los Riesgos II Semestre 2019.

el seguimiento dado a los informes emitidos por los entes fiscalizadores internos y externos de la institución; para lo cual se incluye la MACU y se visualizará en la página Web del MAG en transparencia.

Principales Avances y limitaciones del proceso de Control Interno

El proceso de Control Interno institución dispone de prestigio a nivel institucional e interinstitucional y es un marco de referencia por el apoyo y asesoría constante en la formulación de Instrumentos metodológicos de Control interno que desarrolla bajo plataformas digitales, como Plan de Mejora de la Autoevaluación; Sistema de Riesgos institucionales (SEVRIMAG), que dispone de instrumental metodológico e información veraz oportuna dirigida a las poblaciones de interés institucional para la toma de decisiones, corrección de desviaciones y fomento de la cultura de control interno, establecidas en el Marco de la Ley.

A nivel institucional el Proceso de Control Interno ha consolidado un fuerte proceso de capacitación e inducción a nivel institucional e interinstitucional, mediante el desarrollo e implementación de talleres de Autoevaluación, Control Interno y SEVRIMAG, que permiten ir consolidando la cultura para una sana aplicación y administración de los componentes funcionales del control interno como son el Ambiente de Control, actividades de control, Sistemas de Información y seguimiento y Entorno Institucional, que se dispongan las herramientas para realizar las correcciones necesarias a fin de evitar que se debilite el sistema de control interno o se omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.

Se ha ido avanzando paulatinamente en que el personal institucional utilice las herramientas disponibles de Control Interno y gestione la actualización del sistema informático y que sea insumo para su incorporación en otros procesos como planificación, gestión de calidad.

A través de la asesoría y apoyo del proceso de control interno se permite que la Administración activa fomente una cultura de seguimiento y monitoreo de las herramientas y metodologías de control interno.

Se ha venido avanzando en la definición de planes de mejora y estrategias para la integración y posicionamiento de los instrumentos de Control Interno de que dispone el Ministerio y tomar las medidas disciplinarias correspondientes conforme lo establece la Ley General de Control Interno No. 8292.

Se viene desarrollando un posicionamiento para legitimar la herramienta del SEVRIMAG como un instrumento guía para la mejora y direccionamiento de la gestión, tomando como sustento la administración de los riesgos identificados en cada dependencia y las propuestas que se consideren necesarias agregar para la gestión de los y el seguimiento de las acciones propuestas a nivel de cada instancia gerencial, técnica y administrativa.

Se ha venido impulsando el monitoreo sobre la mejora de los servicios que brindan las diferentes instancias de la gestión institucional que proponen riesgos y lograr posicionar la cultura de identificación y administración de éstos como un proceso dinámico en la planificación institucional.

Promover el cumplimiento de la jerarquía institucional sobre la obligación de todo el personal de dar cumplimiento al uso y seguimiento de los instrumentos de control interno institucional como referencia en la calificación del desempeño de los funcionarios a su cargo y para el cumplimiento del instrumental y normativa establecida a nivel institucional.

Dentro de las principales limitaciones se destacan:

Disminución del personal del proceso de Control Interno Institucional para poder brindar capacitaciones formales de Control Interno al personal y apoyar al 100% de los Titulares Subordinados en materia de Control Interno y de los sistemas existentes en el tema.

No contar con un sistema informático que integre los temas de: SEVRIMAG y Autoevaluación con expediente de Personal de DGIRH.

Débil liderazgo del tema de Control Interno Institucional (medidas disciplinarias por incumplimiento y ser parte del cambio en la implementación de las acciones de control interno necesarias para el cambio.)

Como propuesta de acciones de mejora se destacan:

Que el Jerarca se incluya en los procesos de Control Interno como propulsor en la mejora, en el análisis y evaluación de los riesgos gerenciales desde el Despacho Ministerial y formar parte de una estrategia para mejorar la cultura hacia el control Interno).

Que en los informes de seguimiento institucional se incluyan las acciones de mejora de las autoevaluaciones y para administrar los riesgos evidenciados en el SEVRIMAG por parte de todas las instancias del MAG.

Establecer reuniones periódicas para la Comisión Gerencial de Control Interno (CGCI), para reforzar la toma de decisión sobre temas estratégicos que se gestionan en este foro y que consoliden la administración y ejecución del control interno a nivel de la Institución.

Continuar con la integración de sistemas informáticos en temas como: Planificación, Presupuesto, SEVRIMAG, Autoevaluación y Sistema de Gestión de calidad como procesos complementarios que refuerza la gestión y administración del Control Interno Institucional

Facilitar el uso de los sistemas de Control Interno a los funcionarios /Titulares subordinados, mediante el desarrollo permanente de charlas-presenciales/virtuales/ y/o manuales de uso actualizados.

Revisión de los sistemas de Gestión de Calidad y Planificación para verificar que los RIESGOS y las actividades de control estén contemplados en los mismos, fortalecer un proceso de información y comunicación por diferentes medios a los funcionarios sobre las mejoras logradas en el SCI institucional.

Estado de estudios y disposiciones entes fiscalizadores

Estudio sobre el proceso de planificación institucional en el MAG 2012.

La Contraloría General de la República (CGR) elaboró el estudio de Auditoría No. DFOE-EC-IF-07-2012, denominado “Estudio sobre el proceso de planificación institucional en el MAG”, emitido mediante Oficio No. 06535 de la CGR el 29 de junio de 2012. Este estudio comprende el período 2000-2012, dicho análisis contempló el nivel central y regional, así como los diferentes instrumentos de planificación que han permitido visualizar los niveles y efectos que han propiciado la programación y el respectivo sistema de seguimiento y evaluación.

El cumplimiento de las disposiciones de este estudio de auditoría fueron finalizadas por el MAG entre el 2014 y 2015, estableciéndose un período de ejecución para la disposición sobre el Plan Táctico por un período de 2 años (2017), por el ente contralor, que finalizó en febrero de 2017, que fue oficializada por el Oficio DM-MAGj-045-2016 del 24 de enero de 2017 en respuesta al Oficio No. 588 del 19 de enero de 2017, mediante el cual la Administración indicó que el Plan táctico fue alineado al apartado agropecuario del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Alberto Cañas Escalante y a la matriz de alineamiento Plan Presupuesto MAPP, instrumentos coordinados a través de MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, también en la formulación y ejecución del Plan Operativo Institucional de la labora sustantiva de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria a partir del 2017.

Estudio DFOE-EC-IF-05-2014 de la CGR²⁷ sobre la eficacia del control interno en la Unidad de Planificación Estratégica del MAG.

Mediante Oficio 09399 del 18 de agosto de 2017 la CGR a través de la Gerente de Área Grace Madrigal Casto, envía la comunicación de finalización del proceso de seguimiento de la disposición 4.4, del Informe No. DFOC-EC-IF.2014 emitido por la CGR, el Área de seguimiento de disposiciones determina que esa Administración cumplió razonablemente la misma. Mediante Oficio 03188 del 04 de marzo del 2019 se emite la comunicación de finalización del proceso de seguimiento de las disposiciones 4.5 y 4.8 del informe N.º DFOE-EC-IF-05-2014, emitido por la Contraloría General de la República, las otras disposiciones 4.6., 4.7 ya habían sido cumplidas por la UPI y la Administración.

Disposición 4.5. referida a “Elaborar e implementar un procedimiento que integre la gestión de recursos para la realización de proyectos agropecuarios en que participe el MAG, indistintamente de su fuente de financiamiento”, se logró cumplir totalmente a inicios del 2018. Las principales acciones realizadas fueron:

Procedimiento Proyectos Agropecuarios de inversión que opten por recursos de transferencia de capital del MAG, Instancia responsable UPE-DNEA procedimiento de Proyectos de transferencia, Oficializado en el Sistema de Gestión de Calidad el 27 de julio de 2016, Versión 06, Código 7P06-01;

Procedimiento de Proyectos de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de FITTACORI, Oficializado en el Sistema de Gestión de Calidad el 30 de marzo de 2015, versión 01, Código 7P06-02;

Procedimiento Proyectos agropecuarios implementados con recursos de cooperación internacional mediante caja única del Estado. Instancia responsable Unidad de Asuntos Internacionales, oficializado en el Sistema de Gestión de Calidad, 21 de abril de 2017, Versión 01, Código 7P06-03.

Procedimiento Proyectos agropecuarios implementados con recursos de Cooperación Internacional, Instancia responsable Unidad de Asuntos Internacionales, oficializado en el Sistema de Gestión de Calidad, 21 de agosto de 2017.

²⁷ Corresponde al 18 de julio de 2017

Procedimiento Proyectos de incentivos para buenas prácticas agrícolas y pecuarias RBA, responsable DNEA. Departamento Agricultura Conservacionista, Oficializado en el Sistema de Gestión de Calidad, 03 de marzo de 2017, Versión 01, Código 7P06-04.

Procedimiento Proyectos de uso de incentivos asignados por ley para la producción orgánica RBA-O, Ley 8591 (Ley de Fomento a la Producción Orgánica), responsable DNEA, Departamento Agricultura Conservacionista, Oficializado en el Sistema de Gestión de Calidad, 03 de agosto de 2017, Versión 01.

Por disposición de la jerarquía institucional se definió que los recursos asignados por el Ministerio de Hacienda sobre este programa se financien única y exclusivamente a proyectos de RBA-Orgánica, que incluya proyectos en transición y certificados, para dar acatamiento a la Ley indicada.

Dichos procedimientos fueron publicados en el sistema de gestión de calidad entre el 2017 e inicios del 2018 y se mantienen en mejora continua.

Disposición 4.8. “Elaborar e implementar un procedimiento que permita determinar y valorar el impacto de los proyectos de inversión tramitados por la UPE y el Costo Beneficio de las actividades de control aplicadas por los procesos de Proyectos e Inversión y Control Interno de esa unidad”.

El Procedimiento para determinar y valorar el impacto de los proyectos tramitados por la UPE, la ejecución de la misma es de un 100%, dado que en el 2016 se elaboró y se puso en ejecución el enfoque de gestión de resultados y la aplicación de la metodología de cadena de resultados para medir los objetivos de producto, aprovechamiento y efecto de las inversiones aportadas mediante los recursos a proyectos de transferencias. El primer informe de valoración de efecto y resultados será elaborado anualmente y debe regir a partir de finales de enero 2019.

El Procedimiento de costo-beneficio²⁸ para el control aplicado al proceso de proyectos e inversión, fue elaborado y enviado a la CGR, e incluye las variables de medición de costos, y la definición de variables y acciones para cuantificar el beneficio de la actividad de control sobre este proceso.

Estudio CGR DFOE-EC-00010-2018 sobre transferencias a Centros Agrícolas Cantonales y Federaciones.

Se dio cumplimiento a las disposiciones de dicho estudio mediante la elaboración de informes de avance sobre el cumplimiento de disposiciones y la emisión y seguimiento de certificaciones de cumplimiento de disposiciones

4.4. Definir, aprobar e implementar para el proceso de selección, control, seguimiento y evaluación realizado por el MAG a los proyectos agropecuarios de inversión, Se contó con aval de la CGR para ampliación de envío de la certificación al 17 de Diciembre 2018 y abril 2019.

Se establecieron los criterios de calificación de proyectos agropecuarios de inversión incorporados en el documento de Lineamientos institucionales del proceso de proyectos a sujetos privados, financiados con presupuesto de transferencia 2019. Se brindó seguimiento con Fiscalizadora de la CGR para verificar evidencia de cumplimiento

4.5. Definir, aprobar e implementar lineamientos sobre el proceso de conformación, registro y resguardo de la información relacionada con los expedientes de los proyectos agropecuarios de inversión beneficiados con transferencias de capital, que incorpore la participación, tanto de la UPI, como de las Direcciones Regionales y las entidades beneficiarias.

Incorporado en el Documento de Lineamientos institucionales del proceso de proyectos a sujetos privados, financiados con presupuesto de transferencia 2018-2019. Se dio la aprobación de la jerarquía de los controles

²⁸ Documento denominado: Marco de referencia sobre variables y etapas para el indicador del costo / beneficio de actividad de control del MAG de los proyectos de transferencia, UPI. 2018

propuestos en el documento de Lineamientos Institucionales del proceso de Proyectos se certificó el cumplimiento de la misma.

4.6. Definir, aprobar, e implementar un procedimiento formal que establezca mecanismos de coordinación que deben existir entre las instituciones públicas que componen el Sector Agropecuario, con relación a los proyectos agropecuarios de inversión que son cofinanciados interinstitucionalmente.

Seguimiento sobre grado de avance del mecanismo y procedimiento de coordinación para proyectos interinstitucionales y la estrategia de implementación, mediante la prueba piloto en Región Brunca (aplicación de guía metodológica interinstitucional, Decreto de idoneidad interinstitucional, Comisión Interinstitucional de Proyectos (sustentado en acuerdos del Consejo Agropecuario Nacional (CAN): 54-08-2015, 06-03-17 y 07-03-17.

Directriz de implementación de mecanismo de coordinación de Proyectos agroproductivos interinstitucionales en todas las regiones. Seguimiento con Fiscalizadora de la CGR para verificar evidencia de cumplimiento

4.7 Definir, aprobar e implementar los ajustes al “Procedimiento de proyectos agropecuarios que optan por recursos de transferencias de capital del MAG”.

Proceso de ajuste para la incorporación dentro del procedimiento de transferencias de plazos de las actividades de proyectos; Aval y aprobación del Procedimiento con mejora en plazos de actividades

Proceso de mejora en los convenios y procedimiento con el fin de oficializar las actividades y sanciones aplicables en cada caso por incumplimiento en atrasos, mal manejo recursos, incumplimiento del fin público. (Oficio UPI-140-2018).

Incisos iii) y iv) incorporados dentro del Documento de Lineamientos institucionales del proceso de proyectos a sujetos privados, financiados con presupuesto de transferencia 2019,

4.8 Definir, aprobar e implementar un mecanismo de control y monitoreo de la gestión administrativa y financiera de los proyectos agropecuarios de inversión, que le permita al MAG tener certeza razonable que las entidades beneficiarias cumplan con los siguientes aspectos:

Se dispone de instrumentos de seguimiento y evaluación de Informes de cierre de los proyectos en la etapa de ejecución, a partir del 2016 con la guía metodológica de proyectos de transferencias.

Se realizó la incorporación del formato para el seguimiento y evaluación de proyectos en la etapa de operación (incluido en documento de Lineamientos y criterios de Proyectos de transferencia 2019). Emisión de Procedimiento con mejora en instrumentos de informe etapa operación avalado por la Jerarquía a finales del 2019. Seguimiento con Fiscalizadora de la CGR para verificar evidencia de cumplimiento del formato en documento lineamientos

Se elaboró la certificación del cumplimiento de disposición 4.8. Proceso de supervisión de aplicación de estas disposiciones en los proyectos a nivel regional.

Para la mayoría de las disposiciones se emitió el Oficio de Aval para la inclusión de mejoras en procedimiento y documento de orientaciones DVM.ACQS-362-2019

La CGR brindó la Comunicación de finalización del proceso de seguimiento de las disposiciones 4.4, 4.5, 4.6, 4.7 y 4.8 del informe N.º DFOE-EC-IF-00010-2018, emitido por la Contraloría General de la República, mediante el Oficio No. 06827 del 07 de mayo de 2020

Además, la CGR definió mediante Oficio No. 07407 del 15 de mayo de 2020 que la Auditoría Interna del MAG colaborara en el proceso de seguimiento sobre el cumplimiento de disposición del Estudio de Auditoría DFOE-EC-00010-2018. Esta Auditoría comunicó a la CGR un Plan de Actividades para el seguimiento al cumplimiento de las disposiciones de este estudio, mediante el Oficio No. AI-079-2020 del 29 de mayo de 2020, el cual se encuentra en coordinación con la Unidad de Planificación Institucional con un período del 2020 al 2022.

Estudio CGR en proceso de emisión de resultados sobre la gestión para resultados en el MAG 2020

A partir de mediados de enero 2020 la CGR inició con la comunicación del inicio de la fase de planificación de una auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, con fundamento en lo señalado en el artículo 21 de su Ley Orgánica, N° 7428.

La Fase de diagnóstico y planificación se llevó a cabo a partir de febrero a julio del presente año, dentro de las mismas se comunicó el objetivo y alcance del examen, los criterios de auditoría a utilizar y, en general, el enfoque analítico que se utilizará durante el examen; todo lo cual se espera sea producto del aporte y colaboración de los funcionarios a cargo del asunto objeto de fiscalización.

El objetivo general de la auditoría fue el siguiente: “Verificar el cumplimiento del modelo de gestión para resultados en el Ministerio de Agricultura y Ganadería en concordancia con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019 - 2022, y el marco regulatorio aplicable”. Los objetivos específicos planteados en el estudio son:

1. Verificar el grado de cumplimiento alcanzado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería en cuanto a la aplicación del modelo de gestión para resultados, en atención a las acciones estratégicas y la regulación aplicable.
2. Verificar el cumplimiento alcanzado por el MAG en cuanto a la relación existente entre las políticas públicas que atienden las demandas ciudadanas de servicios agropecuarios, los objetivos y las metas planificadas y su correspondencia con los presupuestos asignados y ejecutados.
3. Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas de MAG respecto a los resultados pretendidos y sus responsables, para una mayor transparencia institucional ante la ciudadanía.

La Metodología para la fiscalización de la gestión para resultados institucional y Sectorial se enfoca al Modelo de Madurez del BID: adaptado por MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (Modelo de acatamiento obligatorio con Directriz 093-P, Decreto Ejecutivo 36901-PLAN-H, Ley 8131 y Decreto Ejecutivo 32988).



Ese enfoque incluye los siguientes pilares o áreas de examen, bases para los criterios de examen realizado a nivel institucional



Las áreas de examen propuestos para la planificación y ejecución del modelo de madurez a recomendar es el siguiente:



- Planificación para resultados de la planificación estratégica y operativa, que comprende la fiscalización del proceso de planificación estratégica y operativa de la institución;
- Presupuesto por Resultados, incluye la vinculación de la estructura presupuestaria-planificación institucional y la visión plurianual y responsabilidad fiscal del presupuesto; además comprende la fiscalización de la formulación y programación presupuestaria de los recursos financieros;
- Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones con los componentes de eficacia de la gestión financiera; vinculación de las auditorías con los resultados; vinculación de las adquisiciones con los resultados y que comprende la fiscalización en cuanto a la eficacia de los mecanismos implementados para la gestión de los recursos financieros, las auditorías y las adquisiciones;
- Gestión de Programas y Proyectos que incluye la Fiscalización sobre la priorización, selección y cumplimiento de objetivos de los proyectos de inversión pública y otros, con los componentes de vinculación de los programas y proyectos con la planificación institucional y resultados por proyectos;
- Seguimiento y Evaluación que comprende la Fiscalización de los mecanismos implementados para el seguimiento y evaluación de los procesos estratégicos y operativos de la planificación institucional, con los componentes de mecanismos de seguimiento de la gestión institucional; mecanismos de evaluación de la gestión institucional.

Se está en proceso de espera de presentación de los resultados y del borrador del estudio aplicado por parte de la CGR, este mismo proceso de valoración de la GpRD está iniciando a nivel del Sector Agropecuario y será aplicado en el II Semestre del 2020, por parte de la CGR

Estudio CGR sobre la asignación, presupuestación y control de los recursos públicos transferidos por el MAG a entidades privadas

En enero de 2020 la CGR realizó la comunicación de inicio de la fase de planificación, que incluye el objetivo, los criterios de auditoría y el enfoque analítico de la misma, esta fase fue finalizada en julio y la presentación de resultados se llevó a cabo el 20 de agosto del presente año.

Se está a la espera de la remisión del borrador del estudio para el análisis y propuestas de mejora y posteriormente la emisión del estudio final que detalle las disposiciones emitidas, así como los responsables de las mismas y los tiempos de ejecución de éstas.

Dentro de los principales resultados del estudio se indica que el alcance de la misma se orientó a analizar tres procesos en la asignación de recursos transferidos por el MAG:

- **Presupuestación:** Que incluyó la capacidad legal para transferencias de recursos; la sujeción a planes estratégicos y aspectos relevantes de planificación, éste limita la visión estratégica integral del MAG en la transferencia de recursos a entidades privadas
- **Ejecución:** que analizaron los controles para ejecución de transferencias y los ajustes en presupuestación, que limitan el control del MAG sobre el uso y destino de los recursos transferidos a las entidades privadas.
- **Seguimiento:** Con el análisis de los controles para el seguimiento físico y financiero; las acciones correctivas y rendición de cuentas y el análisis de efectos, que limitan la evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas de los recursos transferidos por el MAG a entidades privadas.

Las modalidades de transferencias que se analizaron son las siguientes con un período del 2017 al 2020.



Administración de los recursos financieros durante su gestión

La UPI desde el 2012 y 2020 se incluye dentro del Programa Presupuestario 189, denominado Actividades Generales, dentro de las que se incluyen los recursos operativos, logísticos y de pago de salarios de los funcionarios ubicados en esta unidad asesora.

Lista de los activos institucionales a su cargo.

Se adjunta copia del inventario de recurso que tuve a mi cargo y que fue trasladado a la jefatura nombrada como interina Marta Chaves Pérez, mediante el Formulario de traslado de bienes, con Número de Consecutivo UPI-006-2020, remitido el 23 de setiembre de 2020, el cual se anexa también como parte de este Informe.