



INFORME DE FIN DE GESTIÓN MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

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”.

Dirigido a:	Miguel Ángel Rodríguez Solís
Fecha del Informe:	07 mayo de 2025
Nombre del Funcionario:	Rolando Sánchez Corrales
Nombre del Cargo:	Jefe del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos
Unidad Ejecutora:	Oficialía Mayor y Dirección Administrativa Financiera
Periodo de Gestión:	01 de junio de 2006 al 30 de abril de 2025

Presentación: En el siguiente espacio se debe de realizar un resumen ejecutivo sobre el contenido del informe

El presente Informe de Fin de Gestión ha sido elaborado conforme a lo establecido en la normativa vigente del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), las Directrices No. D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República, y en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley No. 8292 “Ley General de Control Interno”. El informe abarca el periodo comprendido entre el 1 de junio del año 2006 y el 30 de abril del año 2025, y tiene como propósito dejar constancia documentada y verificable de los principales resultados, acciones, transformaciones y desafíos afrontados por el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos (GIRH), así como de la administración de los recursos humanos, financieros y tecnológicos asignados a la unidad.

Este documento constituye una herramienta de rendición de cuentas que permite evaluar la gestión realizada, identificar áreas de mejora, consolidar buenas prácticas y ofrecer insumos estratégicos para la continuidad administrativa. Asimismo, se presenta como una manifestación de transparencia institucional y responsabilidad pública, al tiempo que proporciona recomendaciones orientadas a la mejora continua de los procesos y a la sostenibilidad de los avances alcanzados.

La elaboración de este informe no solo responde al cumplimiento de una obligación formal, sino que representa un ejercicio de análisis reflexivo y objetivo sobre la evolución del departamento, sus contribuciones a la misión institucional y su alineamiento con las políticas públicas vigentes. Se espera que este documento sirva como insumo útil para las autoridades superiores, la administración entrante, y demás instancias de fiscalización y acompañamiento técnico, promoviendo con ello una gestión pública basada en la planificación estratégica, la evidencia y la ética administrativa.



b. Resultados de la Gestión

El funcionario o funcionaria obligado/a presentar el informe de fin de gestión escribirá la información relativa a los siguientes componentes y aspectos:

1. Labor sustantiva realizada

El Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos (GIRH) del Ministerio de Agricultura y Ganadería desempeña una función esencial y transversal dentro de la estructura organizativa institucional, al ser responsable de la planificación, administración, desarrollo y evaluación del capital humano que sustenta el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Su quehacer se articula con las disposiciones de los órganos rectores en materia de empleo público, y se encuentra alineado con los principios de legalidad, mérito, eficiencia, equidad, profesionalización y transparencia.

Durante el periodo de gestión comprendido entre el 1 de junio de 2006 y el 30 de abril de 2025, el jefe del departamento lideró un proceso continuo de fortalecimiento institucional, caracterizado por la modernización de procesos, la digitalización de procedimientos críticos, el cumplimiento de la normativa técnica vigente y la consolidación de una estructura organizativa más funcional y coherente con las necesidades del Ministerio. A lo largo de este periodo, se ejecutaron todas las funciones establecidas para la unidad, entre ellas:

- La administración técnica de los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y clasificación de puestos.
- La aplicación rigurosa de la normativa emanada de la Dirección General de Servicio Civil y otros órganos de fiscalización.
- La gestión de movimientos de personal, la elaboración y validación de planillas salariales, y el análisis de pluses y prestaciones laborales.
- La confección, resguardo y digitalización de los expedientes personales.
- La atención a denuncias disciplinarias, la emisión de certificaciones de índole laboral y el control de obligaciones legales como cauciones y declaraciones juradas.
- La implementación de procesos de formación y desarrollo, así como el impulso de la carrera administrativa y la profesionalización del personal institucional.

Durante su gestión, se alcanzaron importantes hitos, entre ellos la estandarización de los puestos de coordinación bajo la categoría de Profesional Jefe de Servicio Civil 1, con lo cual se promovió la equidad organizacional y se fortalecieron los criterios de responsabilidad y jerarquía dentro del departamento. También se diseñaron y pusieron en funcionamiento herramientas tecnológicas como el Sistema de Vacaciones, Sistema de Bitácoras, Sistema de Expediente Personal Digital y Sistema de Teletrabajo. Aunque algunos de estos sistemas requieren ajustes, representan avances importantes en términos de trazabilidad, eficiencia y transparencia.

Asimismo, la OGEREH se posicionó como una unidad líder en la aplicación efectiva de los lineamientos establecidos por MIDEPLAN y el Servicio Civil, particularmente en procesos



de Evaluación del Desempeño y Reclutamiento y Selección. Este reconocimiento se tradujo en solicitudes de asesoría técnica por parte de otras instituciones públicas, fortaleciendo así el liderazgo sectorial del MAG en materia de recursos humanos.

Finalmente, se promovió la descentralización operativa mediante la creación de dos Oficinas Auxiliares de Recursos Humanos en órganos desconcentrados del Ministerio, lo que permitió descongestionar el nivel central y fortalecer la capacidad de respuesta en regiones clave. También se lideró la implementación de una reorganización administrativa parcial, aplicada en tres de las cuatro unidades internas, orientada a una mejor redistribución de tareas y mayor alineación estratégica de los procesos.

2. Cambios en el entorno

Durante el desarrollo de la gestión se produjeron transformaciones relevantes tanto en el contexto interno de la institución como en el entorno normativo y organizacional del sector público costarricense. El cambio más significativo se presentó el 15 de mayo de 2024, con el inicio de una reorganización administrativa parcial impulsada por las autoridades superiores del Ministerio. Esta iniciativa buscó integrar al personal y las funciones de las Oficinas Auxiliares de Recursos Humanos al nivel central, en procura de un modelo más centralizado, homogéneo y tecnificado en la gestión del talento humano.

Si bien la medida responde a criterios de eficiencia institucional y racionalización de recursos, su implementación implicó un proceso de transición que trajo consigo retos importantes. Se generaron cambios en la composición y funciones de los equipos de trabajo, reasignaciones de personal, nuevas dependencias jerárquicas y adaptaciones operativas que impactaron la dinámica organizacional del departamento. Algunos funcionarios tuvieron que asumir funciones desconocidas o adaptarse a nuevas estructuras sin un proceso formativo integral previa, lo que generó incertidumbre, resistencia al cambio y afectaciones temporales en la cohesión interna y la productividad.

Desde la jefatura del departamento se reconoció la necesidad de acompañar este proceso con estrategias de gestión del cambio más estructuradas, que incluyeran programas de capacitación, sesiones de integración, definición de perfiles por competencias y fortalecimiento del liderazgo intermedio, elementos que deben ser considerados como prioritarios por la administración entrante. El proceso de reorganización, aunque aún en fase de maduración, representa una oportunidad estratégica para consolidar una OGEREH más eficiente, moderna y orientada a resultados, siempre que se ejecuten las acciones complementarias necesarias para superar las barreras identificadas.

3. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno

En materia de control interno, el departamento ha trabajado sistemáticamente en la implementación de mecanismos de evaluación que permitan detectar desviaciones, fortalecer los puntos críticos y mitigar riesgos. Durante la gestión, se dio continuidad al proceso de autoevaluación del sistema de control interno con el objetivo de medir el grado de cumplimiento de las disposiciones contenidas en el MASEF (Modelo de Autoevaluación del Sistema Específico de Valoración de Riesgos y del Sistema de Control Interno).



Uno de los principales avances fue la socialización de los resultados de la autoevaluación y del sistema SEVRIMAG con el personal del departamento, lo que permitió generar conciencia institucional sobre las áreas vulnerables y las oportunidades de mejora. Además, se inició un proceso de actualización del MASEF, cuya implementación efectiva se considera estratégica para elevar los estándares de gobernanza interna y asegurar el cumplimiento de los principios rectores del control interno. Este proceso ha sido clave para sentar las bases de una gestión pública más preventiva, anticipativa y orientada a resultados.

4. Estado de los riesgos SEVRIMAG

Durante el periodo de gestión, se identificaron, priorizaron y documentaron diversos riesgos operativos, estratégicos y de cumplimiento, mediante la herramienta SEVRIMAG. Entre los más relevantes destacan: la desactualización de la normativa interna sobre teletrabajo; la posibilidad de errores humanos en procesos técnicos críticos, como los estudios de clasificación de puestos o la evaluación del desempeño; la injerencia política en decisiones relacionadas con capacitación; y la falta de información completa en procesos de educación para el desarrollo institucional.

También se identificaron riesgos relacionados con el incumplimiento de controles sobre caucionantes, interrupciones del servicio institucional, clasificación errónea de puestos, y debilidades en el seguimiento de las obligaciones ante la Contraloría General de la República, como las declaraciones juradas. La administración de estos riesgos ha sido una prioridad durante los últimos años, y aunque se ha avanzado en la mitigación de algunos de ellos, persisten desafíos estructurales y culturales que deberán ser atendidos por la administración entrante. Cabe destacar que, si bien se programó para 2025 el análisis de riesgos asociados directamente a la jefatura del departamento, este aún no se ha efectuado.

5. Acciones sobre el sistema de control interno

Con el propósito de fortalecer la gobernanza institucional y asegurar la integridad de los procesos administrativos, el jefe del departamento impulsó acciones concretas orientadas a establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno. Entre las principales recomendaciones figura la necesidad de elaborar un Plan Anual de Acción, en coordinación con las jefaturas de unidad, tal como lo estipulan los lineamientos de MIDEPLAN.

Este plan deberá incorporar acciones específicas y medibles para el tratamiento de los riesgos identificados y para el cierre de las brechas señaladas en la autoevaluación institucional. Se destaca que, para asegurar su implementación efectiva, el plan deberá estar respaldado por herramientas de seguimiento, mecanismos de rendición de cuentas y una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

6. Metas y logros alcanzados

Durante el periodo de gestión se alcanzaron importantes logros que responden a las metas institucionales definidas en la planificación estratégica del departamento. Entre ellos, destaca la conformación de un equipo técnico responsable del seguimiento y control presupuestario



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS



del área de recursos humanos, lo cual ha permitido una mayor trazabilidad y transparencia en la ejecución de los recursos asignados.

Pese a las limitaciones existentes en cuanto a la disponibilidad de plazas vacantes y la rigidez presupuestaria, se logró el nombramiento de más del 60% de los puestos, entre nuevas creaciones y plazas que se encontraban vacantes por procesos de desvinculación. Este avance es particularmente relevante, dada la necesidad de mantener la operatividad del Ministerio y asegurar la prestación efectiva de los servicios institucionales.

Uno de los hitos más relevantes fue la aprobación, por parte de la Dirección General de Servicio Civil, del nuevo modelo de Evaluación del Desempeño desarrollado por la OGEREH del MAG, el cual ha sido tomado como referencia por otras instituciones públicas. Este modelo, en proceso de digitalización mediante el sistema SIVIPLAN, representa un avance significativo en la modernización de la gestión del talento humano en el sector público costarricense.

7. Estado de proyectos relevantes

Entre los proyectos institucionales más relevantes y actualmente pendientes de implementación, se encuentra el diseño y puesta en marcha de un Sistema Integral de Expediente Personal Digital. Este sistema no solo permitirá almacenar y gestionar la información laboral de forma digital, sino que también facilitará el seguimiento de la ubicación organizacional y geográfica de cada puesto, así como el control presupuestario, la trazabilidad de las acciones de análisis ocupacional, y la gestión eficiente del ciclo laboral de los funcionarios.

Se recomienda a la administración entrante priorizar la implementación de este proyecto, por su potencial para optimizar recursos, reducir cargas administrativas y mejorar la toma de decisiones basada en datos.

Asimismo, en coordinación con la Asesoría Jurídica, se ha iniciado el proceso de modificación de los reglamentos internos, específicamente el Reglamento Autónomo de Servicios y el Reglamento de Teletrabajo, con el objetivo de actualizarlos conforme a las nuevas necesidades institucionales.

8. Administración de recursos financieros

Durante su gestión, el jefe del departamento mantuvo una participación activa en el seguimiento y control de los recursos financieros correspondientes a las partidas 0 y 6, vinculadas a las remuneraciones del personal. Aunque la administración operativa de estas partidas fue ejecutada directamente por la Dirección Administrativa, la jefatura de la OGEREH desempeñó un rol técnico de supervisión, con el propósito de asegurar la coherencia entre la ejecución financiera y las necesidades reales del talento humano institucional.



Este acompañamiento ha sido fundamental para garantizar el cumplimiento oportuno de los compromisos salariales y para identificar oportunidades de mejora en los procesos de formulación presupuestaria. Particularmente, se ha puesto énfasis en aspectos como la composición salarial de los puestos vacantes y la necesidad de una planificación realista de la masa salarial. En ese sentido, se ha reiterado la importancia de que, durante la formulación del anteproyecto presupuestario, se contemplen las remuneraciones conforme al esquema correspondiente, es decir, bajo el régimen de salario global, a fin de asegurar la adecuada proyección y sostenibilidad financiera.

9. Recomendaciones para mejorar

Entre las principales recomendaciones formuladas por el jefe del departamento al cierre de su gestión, destacan las siguientes:

- Mantener una estructura ocupacional coherente, funcional y articulada con los principios de carrera administrativa, que permita promover el desarrollo profesional del personal.
- Formular advertencias escritas a las autoridades jerárquicas sobre los riesgos institucionales derivados de la disminución del presupuesto asignado a la partida 0.
- Establecer mecanismos de monitoreo permanente del clima organizacional, a fin de anticipar posibles conflictos y promover el bienestar laboral.
- Realizar estudios técnicos de cargas de trabajo que permitan sustentar, con evidencia, las decisiones de reubicación de personal.
- Diseñar y aprobar un Manual de Clases para los puestos de confianza subordinados, que establezca con claridad los requisitos, responsabilidades y atribuciones de estos cargos, contribuyendo así a la transparencia y profesionalización del servicio público.

10. Observaciones sobre asuntos de actualidad

Como parte de una visión de mejora integral, se considera indispensable realizar un estudio técnico exhaustivo que permita la elaboración de un nuevo Manual de Cargos Institucional. Este instrumento, de carácter estratégico, debe elaborarse una vez que se hayan publicado y oficializado los nuevos reglamentos de estructura organizacional, a fin de asegurar la alineación entre funciones, competencias institucionales y requisitos de los puestos.

Este esfuerzo deberá incorporar principios de equidad, eficiencia, pertinencia y alineamiento estratégico, y contar con la participación activa de todas las unidades involucradas, en un proceso consultivo, técnico y transparente.

11. Cumplimiento de disposiciones de la Contraloría General de la República

El Índice de Capacidad de Gestión aplicado por la Contraloría General de la República evidenció que la OGEREH ha desarrollado sus funciones conforme a las herramientas técnicas y normativas disponibles, lo que ha permitido avanzar en el cumplimiento de las directrices emitidas por dicho órgano contralor. No obstante, se identificó como debilidad crítica la necesidad de actualizar los procedimientos operativos internos de cada unidad del



departamento, aspecto que deberá ser abordado con prioridad en el próximo periodo administrativo.

12. Cumplimiento de disposiciones de otros órganos de control externo

Durante la gestión, se atendieron directrices emitidas por el CESAF, particularmente en lo relativo a la implementación de la Fase 4 de homologación del esquema salarial. En cumplimiento de dicha directriz, se ejecutaron 90 movimientos de personal, ajustando las condiciones contractuales conforme a lo establecido por la normativa vigente. Sin embargo, persiste la necesidad de garantizar contenido presupuestario suficiente para continuar con el proceso de traslado del personal restante, sin comprometer la sostenibilidad financiera de la institución ni afectar negativamente el cumplimiento de su misión.

13. Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Interna

En lo que respecta a las auditorías internas, al cierre del periodo de gestión se identificaron recomendaciones en estado de cumplimiento parcial o pendiente, tales como:

Informe AI-219-2024 (22/11/2024): Seguimiento parcial a las recomendaciones formuladas en el informe AI-094-2015.

Informe AI-066-2024 (12/04/2024): Varias recomendaciones aún se encuentran en proceso de implementación o pendientes de acciones correctivas.

Estas condiciones representan un llamado de atención para la administración entrante, que deberá dar seguimiento riguroso y oportuno a las medidas señaladas, asegurando así la mejora continua y la transparencia institucional.

14. Lista de activos institucionales

El jefe del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos realizó, conforme a la normativa vigente, el proceso de entrega formal de los bienes y activos institucionales bajo su custodia al Departamento de Bienes y Servicios. Este procedimiento se documentó mediante el formulario oficial correspondiente, el cual se adjunta al presente informe como evidencia del cumplimiento de esta disposición administrativa.

El funcionario saliente y la Jefatura dan fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República No. 7428, del 7 de setiembre de 1994 y sus reformas.