



**MINISTERIO DE
AGRICULTURA
Y GANADERÍA**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**

Auditoría Interna

INFORME N°MAG-AI-INF-003-2025

**AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL
SOBRE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN
BRINDADA A LOS FUNCIONARIOS DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y
GANADERÍA**

Septiembre 2025



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	5
I. INTRODUCCIÓN	7
1.1 ORIGEN DE LA AUDITORÍA	7
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 ALCANCE DEL ESTUDIO	8
1.4 LIMITACIONES	8
1.5 NORMAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA	8
1.6 NORMAS APLICABLES.....	9
1.7 ANTECEDENTES	13
1.8 GENERALIDADES DEL ESTUDIO.....	14
1.9 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	18
II. HALLAZGOS	19
2.1 INSUFICIENCIA EN EL ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DEL DESARROLLO	19
2.1.1 Procedimiento 6P01-0418.....	19
2.1.2 Procedimientos para la Gestión del Plan Institucional de Capacitaciones.....	20
2.1.3 Procedimiento para la Gestión de actividades de Capacitaciones.....	21
2.2 DEBILIDADES DETECTADAS EN LA GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO	22
2.3 DEBILIDADES DETECTADAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS	26
2.4 INCUMPLIMIENTO EN LA GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES	29
2.5 DEBILIDADES DETECTADAS EN LA GESTIÓN Y DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES PIC.....	34



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

2.5.1	Sobre el Proceso de Selección de Actividades de Capacitación.....	34
2.5.2	Sobre el Respaldo Técnico en la Formulación del PIC ...	35
III CONCLUSIONES.....		40
3.1	PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN	40
3.2	SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	40
3.3	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)-PROCEDIMIENTOS	41
3.4	SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS	42
3.5	INCUMPLIMIENTO CCD-CIR-006-2020 EVALUACIÓN IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN	43
3.6	GESTIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIONES	43
IV. RECOMENDACIONES.....		45
ANEXO N°01 Verificación de los Procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo 2023-2024		45
ANEXO N°02 Verificación de los Procedimientos (PIC) de la Unidad de Gestión del Desarrollo		50
ANEXO N°03 Matriz de Riesgos de la Unidad de Gestión del Desarrollo		53
ANEXO N°04 Verificación de cumplimiento de las actividades del PIC del MAG 2023-2024		54



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

DETALLE DE ANEXOS

ANEXO	DESCRIPCIÓN
01	Verificación de Procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo 2023-2024
02	Verificación de los Procedimientos (PIC) de la Unidad de Gestión del Desarrollo
03	Matriz de Riesgos de la Unidad de Gestión del Desarrollo
04	Verificación de cumplimiento de las actividades del PIC del MAG 2023-2024

ABREVIATURAS

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
SCI	Sistema Control Interno
SEVRI	Sistema Específico de Valoración Riesgo Institucional del MAG
RH	Recursos Humanos
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
DGIRH	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos
PIC	Plan Institucional de Capacitaciones



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

RESUMEN EJECUTIVO

¿QUÉ EXAMINAMOS?

En esta auditoría de carácter especial, se examinó el cumplimiento de la normativa aplicable en la gestión de la capacitación y el desarrollo del personal en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Específicamente, se evaluó si la Unidad de Gestión del Desarrollo del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos cumplieron con las regulaciones internas, los mecanismos de control y las directrices establecidas, en la temática de capacitaciones al personal.

El análisis se centró en el desarrollo de los objetivos y en la efectividad de los procesos relacionados con la capacitación y el seguimiento del desempeño del personal durante el período, la gestión de documentación de las actividades, comprendido entre 2023 y el 2024.

¿CÓMO LO AUDITAMOS?

La auditoría se ejecutó aplicando un enfoque, basado en los procedimientos vigentes del Sistema de Gestión del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Se realizaron pruebas documentales para verificar el grado de cumplimiento de la normativa, mediante sesiones de trabajo con la Jefatura de la Unidad de Gestión del Desarrollo y las funcionarias enlaces identificadas en la presentación inicial.

Como parte del proceso, se utilizaron herramientas de evaluación orientadas a medir la efectividad del Sistema de Control Interno y la gestión en la valoración del riesgo.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

¿QUÉ ENCONTRAMOS?

Las debilidades identificadas en la Unidad de Gestión del Desarrollo se enlistan a continuación

Ausencia de aprobación y divulgación de los procedimientos de gestión correspondientes al año 2022. Adicionalmente se identificó que, dichos procedimientos no incluyen algunos procesos claves del Plan Institucional de Capacitación (PIC).

1. No se identifican riesgos vinculantes directamente a las actividades de la Unidad de Gestión del Desarrollo.
2. Incumplimiento de informe de evaluación de Impacto de Capacitación.
3. Debilidades en la ejecución del PIC, en el proceso de selección de actividades de capacitación y en la búsqueda continua del aprendizaje que responda a las necesidades sustentadas de capacitación previamente identificadas.

¿QUÉ SIGUE?

Con fundamento en los resultados obtenidos, se emiten recomendaciones a la Unidad de Gestión del Desarrollo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el objetivo de que esta unidad defina e implemente una metodología adecuada en el alcance y actualización de los procedimientos relacionados con la definición, selección y ejecución de las actividades incorporadas y a ejecutar del PIC, en lo que compete a la Unidad de Gestión del Desarrollo. Asimismo, se subraya la necesidad de garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

I. INTRODUCCIÓN

1.1 ORIGEN DE LA AUDITORÍA

La presente auditoría se incorporó en el Plan de Trabajo del 2024 en atención a los oficios DM-MAG-1189-2023 de fecha 26 de octubre de 2023, y AI-171-2023 en la gestión de identificación de necesidades de fiscalización a valorar e incorporar en el Plan de Trabajo del 2024.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Valorar la contribución al desarrollo de las capacidades personales y organizacionales de los funcionarios, con el fin de mejorar la gestión, asegurando razonablemente el cumplimiento normativo y el logro del fin institucional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Se establecen los siguientes objetivos para el desarrollo adecuado de esta Auditoría de Carácter Especial, los cuales se detallan a continuación:

1. Identificar las regulaciones institucionales, las herramientas técnicas, los controles y los mecanismos de coordinación y cooperación interna aplicable al proceso de capacitación que desarrolla la Unidad de Gestión del Desarrollo.
2. Verificar el alcance en el cumplimiento de las regulaciones, las herramientas, los controles y los mecanismos identificados.
3. Valorar las acciones conducidas durante 2023 y lo aplicable al periodo 2024 para planificar, ejecutar y evaluar la capacitación brindada.



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

4. Generar recomendaciones con base en las oportunidades de mejora que se determinen.

1.3 ALCANCE DEL ESTUDIO

En esta auditoría se verificó el alcance en el cumplimiento de la normativa aplicable a la administración activa, así como la gestión de las actividades relacionadas con las actividades de capacitación de los nuevos funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La información que se analizó corresponde al período de gestión comprendido entre el 1 de enero de 2023 y el 15 de julio de 2024.

1.4 LIMITACIONES

Durante el desarrollo del presente estudio, no se identificaron limitaciones que obstaculizaran la ejecución de las actividades planificadas. La coordinadora de la Unidad de Gestión del Desarrollo demostró una actitud colaborativa y una disposición proactiva para facilitar toda la documentación e información requerida, lo cual permitió llevar a cabo la auditoría de manera eficiente y conforme al alcance establecido para el análisis.

1.5 NORMAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Durante la ejecución de este estudio, se observó el cumplimiento de:

- Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (R- DC-119-2009).
- Normas Generales de Auditoria para el Sector Público (R- DC-064-2014).
- Reglamento Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del Ministerio de Agricultura y Ganadería N°44381-MAG.



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

- Regulaciones establecidas para las Auditorías Internas en la Ley General de Control Interno (Ley N°8292).

1.6 NORMAS APLICABLES

1. Norma de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).
2. Ley Marco de Empleo Público (Ley N°10159). Capítulo VI Gestión del Desarrollo. Artículo 23.- Postularlos rectores que orientan los procesos de formación y capacitación.
3. Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2023 (Ley N°10331).
4. Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2024 (Ley N°10427).
5. Decreto Ejecutivo N°40608-MP. Reforma Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. CAPÍTULO XIII CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Sección II. Objetivos, atribuciones y organización del SUCADES. Artículo 161 y Sección III Planificación y Desarrollo de la Capacitación Artículo 164. - Se indica las unidades encargadas de las capacitaciones ejecutando las políticas y disposiciones emitidas, retroalimentación de capacitación y desarrollo.
6. Decreto Ejecutivo N°40863-MAG Reglamento Orgánico del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Artículo 8. De la Dirección Administrativa Financiera-Apartado 2 Gestión Institucional de Recursos Humanos. punto w). refiere sobre búsqueda permanente y continua del estímulo al crecimiento profesional.
7. Decreto Ejecutivo N°35865-MP. Reforma del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. Capítulo XII. Sistema de la Gestión de Recursos Humanos. Artículo 135.-Gestión del Empleo. Actividades Generales.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

8. N°022-PLAN Directriz General para la implementación de medidas inmediatas para fortalecer la integridad en la función pública. Artículo 5.-Formación de las personas servidoras públicas en materia de deberes éticas. Inciso a) y b).
9. Resolución DG-165-2017, rige en fecha 01 de enero del 2018. Disposición del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen del Servicio Civil. Capítulo 3. Coordinación y autorización de Actividades de Capacitación. Artículo 14.- Este indica la Organización, ejecución, seguimiento y control de las actividades de capacitación.
10. Marco normativo interno del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Lineamiento CCD-CIR-016-2018 “Lineamiento de preparación de Plan Institucional de Capacitación ideas para elaboración del PIC. (...) Inciso b) Otros elementos importantes a considerar. Como los puntos Preparación de personas para la Sucesión, Coordinación y Colaboración Interinstitucional y Sobre la evaluación del Impacto de la Capacitación. Procedimiento “6PO1-O4 Gestión del Desarrollo.”
11. Circular CCD-CIR-006-2020. Nuevos Lineamientos técnico-normativos para la Evaluación del Impacto de la Capacitación y derogatoria de las instrucciones anteriores.
12. MIDEPLAN-DM-OF-0523-2024. Respuesta al oficio DM- MAG-1482-2023. Resolución de la propuesta de reorganización administrativa parcial presentada mediante el oficio DM-MAG-1482-2023 _ Gestión Institucional



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

13. Recursos Humanos.

Asimismo, en la tramitación del presente estudio se deberá observar lo estipulado en la Ley General de Control Interno. (Ley N°8292), específicamente en los siguientes artículos:

Artículo 37.–Informes dirigidos al jerarca. Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.

Artículo 38.–Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República. Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas.

La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N.º 7428, de 7 de setiembre de 1994.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Artículo.39.–Causales de responsabilidad administrativa. El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.

Asimismo, cabrá responsabilidad administrativa contra el jerarca que injustificadamente no asigne los recursos a la auditoría interna en los términos del Artículo 27 de esta Ley.

Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la auditoría interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos también incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, por obstaculizar o retrasar el cumplimiento de las potestades del auditor, el sub auditor y los demás funcionarios de la auditoría interna, establecidas en esta ley.

Cuando se trate de actos u omisiones de órganos colegiados, la responsabilidad será atribuida a todos sus integrantes, salvo que conste, de manera expresa, el voto negativo.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

1.7 ANTECEDENTES

La auditoría de carácter especial sobre la gestión de la capacitación brindada a los funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) tiene su origen en la necesidad de evaluar la efectividad de los procesos de capacitación y desarrollo del personal, en el marco de la implementación del Plan Anual de trabajo 2024 y en respuesta a la solicitud del Despacho del Sr. ministro del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La Unidad de Gestión del Desarrollo, dependiente del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MAG, es la encargada de coordinar y ejecutar los lineamientos de capacitación y desarrollo del personal, **para promover** la mejora continua y el fortalecimiento de las capacidades individuales y organizacionales. Esta unidad tiene la responsabilidad de formular estrategias relacionadas con la capacitación, evaluación del desempeño, con el objetivo de alinear las competencias del personal con las metas estratégicas del Ministerio.

En el contexto de la reciente **reorganización** administrativa **parcial** del MAG, y conforme a lo dispuesto por el Ministerio de Planificación Nacional y Políticas Económica (MIDEPLAN) mediante la resolución **MIDEPLAN-DM-OF-0523-2024**¹ de abril de 2024, se asignaron a la Unidad de Gestión del Desarrollo las funciones de formulación de lineamientos para la promoción, carrera profesional y capacitación del personal, así como la gestión de la evaluación del desempeño.

¹ Resolución de la propuesta de reorganización administrativa parcial presentada mediante el oficio DM-MAG-1482-2023



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Dado el impacto de la capacitación en la eficiencia y efectividad del servicio público, y la importancia de asegurar el cumplimiento normativo en todos los aspectos relacionados con la formación del personal, la Auditoría Interna se orienta a revisar los mecanismos establecidos para el cumplimiento del Marco Regulatorio del MAG y la aplicación de controles en el proceso de capacitación.

Este estudio analiza las áreas de mejora en la gestión de la capacitación, con el fin de garantizar un uso eficiente y asegurar que las actividades formativas contribuyan al desarrollo de capacidades alineadas con las necesidades institucionales estratégicas del MAG.

1.8 GENERALIDADES DEL ESTUDIO

Como estructura organizacional del Ministerio de Agricultura y Ganadería, por parte del Despacho del ministro de la Institución se propuso al ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) una reorganización administrativa con el objetivo de modificar con su creación, eliminación, cambios de nomenclatura y dependencia jerárquica de algunas de sus unidades organizacionales administrativas a fin de fortalecer la gestión de estas en el MAG.

El Reglamento Orgánico de Ministerio de Agricultura y Ganadería, proporciona el detalle de la estructura orgánica del MAG, en el Artículo N°4 refiere sobre la estructura aprobada de reorganización emitida por el Ministerio de Planificación y Política Económica y el Artículo N°5. Los Niveles de responsabilidades y distribución de los procesos.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Adicionalmente la actual estructura organizacional del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MAG fue aprobada el 24 de abril del 2024 en oficio MIDEPLAN- DM-OF-0523-2024 (DM-MAG-1482-2023). El cual indica:

“Aprobar la integración de las funciones, procesos y productos relacionados a la gestión del recurso humano del Ministerio de Agricultura y Ganadería, así como de sus órganos desconcentrados en una única y general dependencia, propiamente en el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MAG. Asimismo, se aprueba la subdivisión de este departamento en la Unidad de Gestión de la Organización del Trabajo, la Unidad de Gestión de Empleo, la Unidad de Gestión de Compensación y Relaciones Laborales, y la Unidad de Gestión del Desarrollo. Estas unidades desarrollarán las funciones y procesos establecidos en la propuesta presentada; mientras que el Departamento desarrollará las funciones propuestas.”

De tal manera las instituciones públicas deben ser flexibles y adaptables a todo cambio, como los procesos de funciones, procedimientos, talento humano, gestión, tecnología o modificaciones de la normativa.

De acuerdo con el Reglamento Orgánico del MAG, el Departamento de GIRH está ubicado bajo el Nivel Directivo (Oficialía Mayor y Dirección Administrativa Financiera), el cual depende del nivel político representado por el/la viceministro(a) administrativo (a) como se muestra a continuación:



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

IMAGEN N.º1. Organigrama MAG



Fuente: Página electrónica MAG <https://www.mag.go.cr/>



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

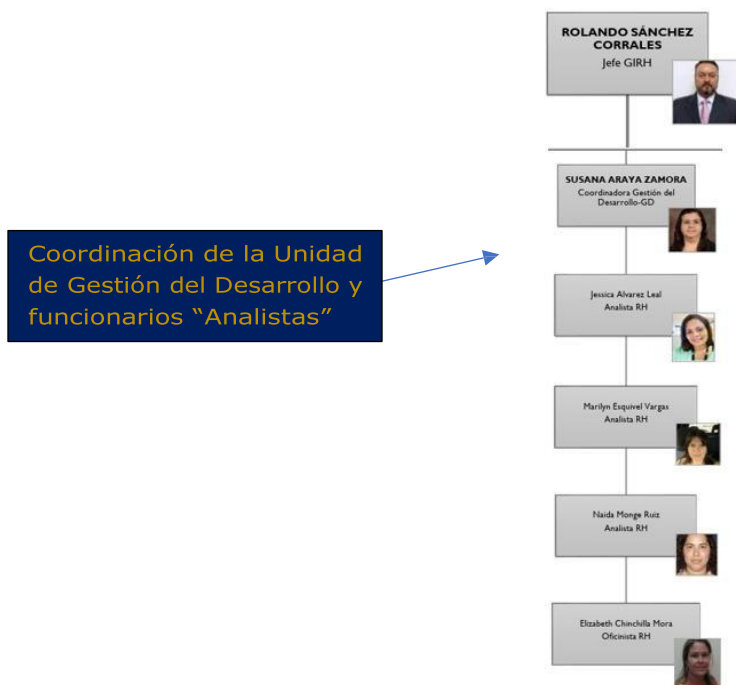
Como se puede observar en el organigrama la ubicación actual del DGIRH se encuentra en el nivel departamental y depende de la Oficialía Mayor y Dirección Administrativa Financiera.

De conformidad a la propuesta del Ministerio de Agricultura y Ganadería a MIDEPLAN, para la Unidad de Gestión del Desarrollo se aprueban las siguientes actividades:

“Esta Unidad de Gestión del Desarrollo se encargará de la formulación de políticas de promoción y carrera, formación y capacitación y la gestión de la evaluación del desempeño.”²

Por último, se determina la estructura de la Unidad de Gestión del Desarrollo en el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos del 2023 correspondía como se indica:

IMAGEN N°2 Gestión Institucional de Recursos Humanos Estructura de la Unidad de Gestión del Desarrollo 2023³



Fuente: https://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/estructura/oficinas/dir-adm-dpto-rec_humanos.html

² MIDEPLAN- DM-OF-0523-2024 (DM-MAG-1482-2023).

³ A partir del 01 de mayo de 2025 fue nombrada en la jefatura de GIRH, la Licenciada Sonia Abarca Monge



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

1.9 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En atención a lo señalado en la Norma N°205 (comunicación de resultados) de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el día 01 de setiembre del año en curso, se remitieron notas con el fin convocar a la conferencia final con el propósito de atender, escuchar y valorar opiniones, discrepancias y aportes que puedan surgir de los resultados finales que obtuvimos durante el estudio. Este ejercicio se llevó a cabo el día 08 de setiembre de 2025, por medio de la Plataforma Teams, con la participación de los siguientes funcionarios de la administración activa: Licda. Sonia Abarca Monge, jefe Gestión Institucional de Recursos Humanos, Licda. Susana Araya Zamora, jefe de la Unidad Gestión del Desarrollo, Y por parte de la Auditoría Interna, Licda. Brenda Pineda Rodríguez, Auditora Interna y Licda. Lincey Retana Pérez, Auditora Encargada del Estudio.



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

II. HALLAZGOS

A continuación, se detallan los resultados determinados en la revisión de la gestión de las capacitaciones brindadas a los funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, así como el cumplimiento de la normativa aplicable.

2.1 INSUFICIENCIA EN EL ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DEL DESARROLLO

2.1.1 Procedimiento 6PO1-04

El procedimiento **6PO1-04** Gestión del Desarrollo⁴ vigente a la fecha fue emitido el **01-10-2020** versión **Nº5**. Se determinó que estos procedimientos no incluyen procesos claves del Plan Institucional de Capacitación (PIC) y otras actividades vinculantes de capacitación.

Como las siguientes:

1. Proceso de Selección de actividades del PIC.
2. Proceso de Inclusión de capacitaciones en el PIC.
3. Proceso de Modificaciones al PIC.
4. Procesos de Requerimientos para participar en capacitaciones.

En este procedimiento no se identifica la inclusión de procesos fundamentales del Plan Institucional de Capacitación (PIC), como la definición de criterios para priorizar temas de capacitación, sobre la elaboración y aprobación de estos.

⁴ Propósito del Procedimiento: Mantener una búsqueda permanente y continua del estímulo al crecimiento profesional de las personas, considerando entre otros aspectos su talento, promoviendo el aprendizaje que se requiera, así como la definición de los itinerarios de carrera interna institucional que permitan interrelacionar los diversos perfiles, expectativas y preferencias individuales con los requerimientos y necesidades prioritarias y estratégicas de la organización



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Además, se omiten aspectos relacionados con la ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades de capacitación planificadas.

Asimismo, este procedimiento no abarca actividades vinculadas con el desarrollo y fortalecimiento de habilidades del personal, como la formación continua, los programas de actualización profesional, ni los mecanismos para evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

También carece de criterios para garantizar la calidad, pertinencia y mejora continua de los procesos relacionados con el desarrollo del talento humano.

2.1.2 Procedimientos para la Gestión del Plan Institucional de Capacitaciones

Con relación en los procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo, se destaca la necesidad de definir y establecer procesos específicos para la gestión del Plan Institucional de Capacitación (PIC), tal como se indica en el apartado 2.1.1. Estos procesos deben garantizar la ejecución adecuada de todas las actividades relacionadas con la planificación y el desarrollo del personal, particularmente en lo que respecta a la capacitación y el fortalecimiento de habilidades. Contar con procesos claramente definidos permitiría mejorar la eficiencia operativa, asegurar la alineación de las acciones formativas con las necesidades institucionales y promover una cultura de aprendizaje continuo.

En el procedimiento 6PO1-O4 “Gestión del Desarrollo”, se evidencian debilidades en el punto 2.3.1 Administración para la capacitación a funcionarios, donde se aborda la detección de necesidades de capacitación de forma general, sin describir con claridad el proceso específico para la selección de actividades de capacitación que integran el PIC.



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

Así mismo, no se detallan los criterios utilizados en dicho proceso, lo cual limita la comprensión de cómo se lleva a cabo esta selección de actividades de capacitación. (ver anexo N.º02)⁵. Además, no se cuenta con un Procedimiento formal que establezca como gestionar las modificaciones en las capacitaciones, incluso en casos donde los cambios son menores (por ejemplo, la modificación del nombre de un curso). Esta falta de claridad puede generar inconsistencias en la planificación.

Adicionalmente, se identificó la ausencia de un proceso definido para la inclusión de nuevas actividades de capacitación, lo cual afecta la transparencia de cómo se integran estas actividades al PIC. Esta inclusión de actividades es recurrente: por ejemplo, durante 2023 se incluyeron 30 actividades, y para 2024 se realizaron 42 inclusiones al PIC. (ver anexo N.º04)⁶

2.1.3 Procedimiento para la Gestión de actividades de Capacitaciones.

De la revisión y análisis de los procedimientos para actividades de capacitación que superan las 12 horas se determinan debilidades en su gestión. Aunque existe un proceso formal establecido por la Unidad de Gestión del Desarrollo “6PO1-04 Procedimientos Gestión del Desarrollo (punto 2.3.2.1)”, este no contempla responsabilidades claras para los funcionarios interesados en capacitaciones de este tipo, indicada en el párrafo anterior, ni detalla aspectos claves como la obligación de presentar un fiador en contratos de capacitaciones, información que toma conocimiento el funcionario que requiere la capacitación hasta que está realizando los trámites para esta y se le solicita el cumplimiento de este requisito para acceder a la

⁵ Verificación de los Procedimientos (PIC) de la Unidad de Gestión del Desarrollo

⁶ Verificación de cumplimiento de las actividades del PIC del MAG 2023-2024



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

capacitación.

Esta falta de claridad ha llevado a que los funcionarios realicen gestiones por su cuenta como consultas presupuestarias, trámites en plataformas oficiales y seguimiento de pagos sin respaldo en un procedimiento formal. Estas acciones, al no estar reguladas, comprometen la trazabilidad y el control del proceso, debilitando su validez. (ver anexo N°01)⁷

En el caso de las capacitaciones menores a 12 horas, el procedimiento 6P01-O4 Gestión del desarrollo, está estructurado y define pasos específicos para los encargados. Sin embargo, también se identifican acciones esenciales que no están formalizadas en los procedimientos, como la verificación presupuestaria o la autorización de la jefatura inmediata.

Aunque estas gestiones son necesarias para cumplir con los requisitos administrativos, su ausencia en el procedimiento oficial puede generar inconsistencias y falta de transparencia. Por lo tanto, si bien existen lineamientos establecidos, su aplicación es parcial y presenta vacíos importantes. Esto limita garantizar el cumplimiento normativo del proceso de capacitación.

2.2 DEBILIDADES DETECTADAS EN LA GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO

Se identifica que en el sistema de control interno se presentan debilidades en la implementación de controles específicos, lo que puede afectar negativamente la integridad, continuidad y mejora continua de los procesos operativos de la Unidad de Gestión del Desarrollo.

⁷ Verificación de los procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo 2023-2024, en la cual se identificó que algunos procesos no fueron considerados ni incluidos



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

En la ejecución de esta auditoría, se identifican las siguientes debilidades en el sistema de Control Interno de la Unidad de Gestión del Desarrollo:

Actividades de Control: Aunque existen procedimientos, la falta de formalidad y claridad en la implementación de estos reducen su efectividad. Se requiere mejorar la consistencia y aplicación de estos procedimientos para responder de manera más eficiente en la gestión operativa, en el uso racional de los recursos, confiabilidad de la información, cumplimiento de la normativa pertinente.

Seguimiento del SCI: El componente de seguimiento es el más débil, debido a la falta de un marco formal y de procedimientos claros. Esto impide supervisar adecuadamente el desempeño del sistema de control, lo que podría retrasar la identificación de fallos o deficiencias e incidir negativamente en la gestión estratégica y operativa.

Las debilidades antes señaladas representan un riesgo relevante para el cumplimiento de las metas estratégicas de la institución, así como para la eficiencia en el uso de los recursos destinados a la gestión del desarrollo del talento humano. El fortalecimiento de los controles internos permitiría una mayor transparencia, facilitaría la rendición de cuentas y contribuiría al logro de medición de resultados sostenibles en la gestión del recurso humano.

De acuerdo a lo indicado, se evidencia incumplimiento en las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009- CO-DFOE), particularmente en lo que respecta a la siguiente normativa:



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Capítulo IV: Normas sobre Actividades de Control.

Norma 4.1 Actividades de Control. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las

actividades de controles pertinentes, las que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.

El ámbito de aplicación de tales actividades de control debe estar referido a todos los niveles y funciones de la institución. En ese sentido, la gestión institucional y la operación del SCI deben contemplar, de acuerdo con los niveles de complejidad y riesgo involucrado, actividades de control de naturaleza previa, concomitante, posterior o una conjunción de ellas. Lo anterior, debe hacer posible la prevención, la detección y la corrección ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante.

Norma 4.2 Requisitos de las actividades de control. (...) e) Documentación. Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Norma 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.

Norma 4.6 Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las actividades de control que permitan obtener una seguridad razonable de que la actuación de la institución es conforme con las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes. Las actividades de control respectivas deben actuar como motivadoras del cumplimiento, prevenir la ocurrencia de eventuales desviaciones, y en caso de que éstas ocurran, emprender las medidas correspondientes. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.

Capítulo V: Normas sobre Sistemas de Información.

Norma 5.1 Sistema de información. El Jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los elementos y condiciones necesarias para que, de manera organizada, uniforme consistente y oportuna se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucional.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

El conjunto de esos elementos y condiciones con las características y fines indicados, se denomina sistema de información, los cuales pueden instaurarse en forma manual, automatizada, o ambas.

Norma 5.6 Calidad de la información. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dicho proceso debe estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo. (...)

2.3 DEBILIDADES DETECTADAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

Además de la ausencia de algunos procedimientos en la gestión del Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la Unidad de Gestión del Desarrollo, se han identificado debilidades en la gestión de riesgos 2023–2024. (**Anexo N°03 Matriz de Riesgos de la Unidad de Gestión del Desarrollo**)

El Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional se entiende como el conjunto organizado de componentes de la institución que interactúan para identificar, analizar, evaluar, administrar, revisar, documentar y comunicar los riesgos institucionales y de gestión de cada área, relevantes.

En este caso, para la Unidad de Gestión del Desarrollo, se ha identificado en el SEVRI dos riesgos direccionados a la gestión de capacitaciones. Sin embargo, estos riesgos no se vinculan directamente con la gestión operativa de esta unidad y corresponden a los siguientes riesgos:



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

1. Influencia política en las decisiones en cuanto al otorgamiento de becas y facilidades de capacitación.
2. Información incompleta para gestionar los procesos de educación de Gestión de Desarrollo.

Para mitigar estos riesgos, Gestión del Desarrollo define la siguiente actividad de control:

- Comunicación e información: “Se enviarán circulares recordando el procedimiento y la normativa vigente, y se realizarán reuniones para aclarar dudas. Además, se ha señalado que este proceso se encuentra actualmente en estado retenido.”

A pesar de estas medidas, y como se indica, los riesgos mencionados no están vinculados directamente a las actividades operativas de la unidad, que incluyen aspectos tales como:

- Cumplimiento del Plan Institucional de Capacitación.
- Requisitos documentales de las capacitaciones.
- Publicidad de las capacitaciones (por ejemplo, afiches informativos).
- Evaluación de Impacto de capacitación.
- Cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) y metas de la Unidad.
- Modificaciones o Inclusiones al Plan Institucional de Capacitación (PIC) e Información a la Dirección General de Servicio Civil.
- Incorporación de Personal nuevo en la Unidad de Gestión del desarrollo (enfoque en la línea de aprendizaje).



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

La ausencia de una adecuada gestión de riesgos ha generado el incumplimiento de la normativa relacionada, como se establece en la Ley General de Control Interno (Ley N°8292), que en su Artículo 14 establece lo siguiente:

Artículo 14.–Valoracion de Riesgo.

En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgos organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

Asimismo, el **Artículo 18** de la misma ley establece la necesidad de contar con un Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.

Artículo 18.– Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional: Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

riesgo.

La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el Artículo 14 de esta Ley.

La Norma de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) también establece principios fundamentales sobre la valoración del riesgo⁸ destacando la importancia de un proceso permanente y participativo, que incluya a todos los niveles jerárquicos en la definición, implementación, verificación y perfeccionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). Esta norma enfatiza la necesidad de vincular la valoración del riesgo con la planificación institucional, considerando la misión, visión, objetivos y metas de la institución, así como los riesgos internos y externos a los que se enfrenta.

2.4 INCUMPLIMIENTO EN LA GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES

Conforme a lo establecido en la circular CCD-CIR-016-2018⁹ emitida por la Dirección General de Servicio Civil, específicamente en su inciso b), que establece la obligación de implementar una evaluación del impacto de la capacitación, se determinó incumplimiento en la aplicación de esta normativa debido a la falta de evidencia que demuestre esta gestión por parte de la Unidad de Gestión del Desarrollo. Lo dispuesto en la circular referida señala lo siguiente:

⁸ CAPÍTULO III: Normas sobre Valoración del Riesgo

⁹ CCD-CIR-016-2018 del 28 de setiembre de 2018, Lineamientos de presentación del Plan Institucional de Capacitación.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

“(…) inciso b) otros elementos importantes. Punto sobre la evaluación del impacto de la capacitación. Se realizará una como mínimo por parte de la persona encargada de la capacitación, a la actividad más relevante del PIC, ello con el fin de determinar si la capacitación tuvo un impacto real en el puesto de trabajo y su entorno, a criterio de la institución y de acuerdo con sus recursos podrá adicionarse más evaluaciones (...)”.

El 25 de febrero 2020, se emitieron nuevos lineamientos técnicos–normativos mediante la circular CCD–CIR–006–2020¹⁰, que derogan las instrucciones previas, e introducen criterios específicos para evaluar el Impacto de las actividades de Capacitación. Entre estos criterios se destacan los siguientes:

- a. Mejoramiento en la calidad del servicio.
- b. Aplicación del conocimiento adquirido.
- c. Mejora en la Gestión del Desempeño.
- d. Indicador de evaluación del cumplimiento de la línea base de la actividad de capacitación, con base en el objetivo de la actividad de capacitación.

Con relación a esta obligación, la jefatura de la Unidad de Gestión del Desarrollo ha señalado lo siguiente:

“Se Informa que no se ha cumplido con la evaluación debido a que los formularios correspondientes a esta actividad son nuevos¹¹, y el proceso de llenado no resulta sencillo. Además, se solicita a la Dirección General de Servicio Civil una capacitación específica sobre estos formularios, programándose para los días 8, 15 y 22 de mayo del 2025.”

Por consiguiente, se hace verificación de esta programación de capacitación por parte de la Dirección General de Servicio Civil, específica sobre los formularios aplicar a la evaluación

¹⁰ Nuevos Lineamientos técnico–normativos para la Evaluación del Impacto de la Capacitación y derogatoria de las instrucciones anteriores.

¹¹ Lineamientos emitidos en febrero de 2020



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

del impacto. De tal manera durante las fechas antes indicadas se brindaron dichas capacitaciones, así como asistencia técnica para asegurar su correcta implementación en el segundo semestre de 2025. Las sesiones fueron impartidas por una funcionaria de la Dirección General de Servicio Civil. Cada sesión cuenta con su respectiva minuta¹² como evidencia de las actividades realizadas.

Esta falta de evaluación del impacto de la capacitación debilita el análisis de la efectividad de los programas, ya que limita la medición de las competencias adquiridas y su alineación con las necesidades de capacitación y aplicadas adecuadamente en los puestos de trabajo.

El incumplimiento de esta evaluación afecta directamente la capacidad de la Institución para verificar el rendimiento de sus programas de capacitación y el uso eficiente de los recursos destinados a los mismos. Asimismo, dificulta la toma de decisiones informadas que permitan mejorar los programas formativos y crear un entorno de aprendizaje continuo, alineado con las necesidades reales de los funcionarios de la institución.

En este sentido, se evidencia incumplimiento de la normativa vigente, la cual señala lo siguiente:

Ley General de Control Interno (Ley N°8292)

Artículo 15. Actividades de control Interno. Respecto de las actividades de control, será deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgados internamente políticas, normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento de sistema de control interno institucional y prevención de todos

¹² Minutas: CCD-M73-2025 fecha 08-05-2025; Minuta de reunión CCD-M- 80-2025 fecha de la sesión 15-05-2025; Minuta de reunión CCD-M-81- 2025 fecha de la sesión 22-05-2025.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

aspectos que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazadas por la institución en el desempeño de sus funciones.

- b) Documentar, mantener actualizado y divulgado internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos los siguientes:
 - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
 - ii La protección y conservación de todos los activos institucionales.
 - iii El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
 - iv La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
 - v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

Norma de Control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO- DFOE)

- Norma 4.1 Actividad de Control¹³.
- Norma 4.2 Requisitos de las actividades de control¹⁴.
- Norma 5.1 Sistema de Información¹⁵.
- **Norma 6.1 Seguimiento del SCI** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, actividades permanentes y periódicas de seguimiento para valorar la calidad del funcionamiento de los elementos del sistema a lo largo del tiempo, así como para asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de tras revisiones se atiendan de manera efectiva y con prontitud.

Circular **CCD-CIR-016-2018** Lineamiento para la Presentación del Plan Institucional de Capacitación. (28/09/2018).

(...) Inciso b) Otros elementos importantes¹⁶. Sobre la evaluación del impacto de la capacitación: Se realizará una como mínimo por parte de la persona encargada de la capacitación, a la actividad más relevante del PIC, ello con el fin de determinar si la capacitación tuvo un impacto real en el puesto de trabajo y su entorno, a criterio de la institución y de acuerdo con sus recursos podrá adicionarse más evaluaciones.

(...)

CCD-CIR-006-2020 de fecha 25 de febrero 2020, nuevos Lineamientos técnico-normativos para la Evaluación del impacto de la Capacitación y derogatoria de

¹³ Referenciada en apartado 2.2 Debilidades detectadas en la Gestión del Control Interno Pág. N°22.

¹⁴ Ibid. Pag 23

¹⁵ Ibid. Pag 26

¹⁶ Referenciada en apartado 2.4.- Incumplimiento en la Gestión de Evaluación del Impacto de las capacitaciones. Pág. N.º 28



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

las instrucciones anteriores.

En atención a la necesidad de contar con instrumentos e insumos para evaluar el impacto de la capacitación, el CECADES pone a su disposición el cuestionario de Evaluación de impacto que consta de tres escalamientos de Likert¹⁷ y un indicador del cumplimiento del objetivo de la actividad de capacitación a partir de una línea base, en el que se evalúan criterios específicos relacionados con las actividades de capacitación impartidas.

2.5 DEBILIDADES DETECTADAS EN LA GESTIÓN Y DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES PIC

De la revisión de las actividades incluidas en el Plan Institucional de Capacitación (PIC) se identifican debilidades significativas en el proceso de selección y justificación de dichas actividades.

2.5.1 Sobre el proceso de selección de actividades de capacitación:

De las cinco capacitaciones programadas para el MAG en el periodo 2023, únicamente dos actividades se encuentran respaldadas en los anexos que contienen la lista de necesidades de capacitación como cumplidas, lo que representa apenas un 3,22% del total. Este resultado evidencia falta de planificación, trazabilidad, diligencia y transparencia en la forma en que se definen, priorizan y aprueban las acciones de capacitación dentro del plan. (Ver Anexo N.º 04)

La ausencia de una correlación clara entre las necesidades identificadas y la selección de las actividades finalmente incluidas en el PIC limita la capacidad de evaluar la pertinencia, eficacia y alineación estratégica del proceso de

¹⁷ La escala de Likert es un método de medición utilizado por los investigadores con el objetivo de evaluar la opinión y actitudes de las personas.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

capacitación institucional. Además, esta debilidad en la gestión incide negativamente en la optimización de los recursos disponibles, así como el impacto esperado en el fortalecimiento de las competencias del personal.

2.5.2 Sobre el respaldo técnico en la formulación del PIC:

Como se indica en el apartado anterior, se accedió a la información sobre las necesidades de capacitación reportada por las jefaturas mediante formularios estandarizados y canales de comunicación oficiales.

Esta información fue incorporada integralmente por la Unidad de Gestión del Desarrollo al anexo del Plan Institucional de Capacitación (PIC), no como actividades programadas en el Plan Institucional correspondiente a los años 2023 y 2024 respectivamente, sino únicamente como Anexo al PIC.

Al revisar la formulación del Plan Institucional de Capacitación (PIC) y analizar la normativa aplicable al proceso de formación del personal del MAG, se evidencia falta de un proceso continuo, proactivo y sistemático para la identificación y búsqueda de oportunidades de capacitación alineadas con las necesidades reales del personal. Esta carencia limita la actualización y desarrollo de competencias, e incide negativamente tanto en el cumplimiento de las actividades programadas en el PIC como en la ejecución efectiva de las acciones formativas previstas.

Asimismo, no fue posible verificar el criterio utilizado por la Unidad de Gestión del Desarrollo para la selección de dichas actividades del PIC, ni su vinculación con los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), lo que limita la alineación de la capacitación con las metas institucionales y nacionales.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Se determina, según la revisión de la información del Plan Institucional de Capacitación, que el proceso de gestión y ejecución del PIC presenta debilidades en el cumplimiento de actividades de capacitación. Durante el año 2023, de las cinco actividades de capacitación previstas para el MAG, solo se ejecutaron dos, y en 2024, de ocho actividades, solo se ejecutaron tres.

Esta falta de efectividad en el cumplimiento afecta negativamente las opciones para el desarrollo y el crecimiento profesional de los funcionarios de la institución.

Cabe señalar que las únicas actividades ejecutadas del PIC corresponden a cursos previamente programados por la Unidad de Control Interno y Calidad:

- Curso del Sistema de Autoevaluación del MAG
- Curso virtual de Control Interno y
- Curso del SEVRIMAG.

No se llevaron a cabo las capacitaciones previstas en el PIC, en temas como diversidad sexual, derechos humanos, pueblos indígenas y población afrodescendiente, y no se pudo identificar el criterio o proceso mediante el cual fueron incluidas en el PIC. (Ver Anexo N.º 05)¹⁸

En este sentido, se evidencia una debilidad en el cumplimiento de la normativa vigente, la cual señala lo siguiente:

Reglamento del Estatuto del Servicio Civil (Decreto Ejecutivo N.º 21) del 14 de diciembre de 1954.

Capítulo XII. Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
Artículo 138.- Gestión del Desarrollo. Actividades Generales. A este le compete la búsqueda permanente y continua del estímulo al crecimiento profesional de las

¹⁸ Anexo N.º 05 verificación de las capacitaciones dadas a los funcionarios según las actividades del PIC.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

personas, considerando entre otros aspectos su talento, promoviendo el aprendizaje que se requiere, así como la definición de los itinerarios de carrera interna institucional que permitan interrelacionar los requerimientos y necesidades prioridades de la organización, además de estimular el desempeño sostenible en términos de la contribución que aportan los colaboradores a la consecución de los objetivos organizativos.

En este sentido el componente de interés se constituye por la generación y construcción de políticas de promoción y carrera, además de formación y capacitación que aseguren el aprendizaje individual y colectivo en procura del mantenimiento y evolución de las competencias de los funcionarios que apoyen su progreso profesional, así como el logro del fin organizacional. Asimismo, incluye las funciones de planificación del rendimiento (pautas y estándares de rendimiento alineados con estrategias y objetivos organizativos), seguimiento activo del rendimiento evaluación del rendimiento retroalimentación al colaborador lo que implica planes de mejora del rendimiento.

Capítulo XIII. Capacitación y Desarrollo.

Artículo 161.–Las unidades o dependencias encargadas de la capacitación institucional constituyen los órganos de enlace y coordinación entre las instituciones del SUCADES y el CECADES; son los encargados de ejecutar las políticas, estrategias y disposiciones emitidas por este, así como de retroalimentarlo e las diversas área y acciones propias de la capacitación y desarrollo.

Sección III. Planificación y Desarrollo de la Capacitación.

Artículo 163.– Las distintas acciones de capacitación por realizar en las instituciones del SUCADES, deberán contar con la autorización previa del CECADES, requiriéndose para ello su inclusión en un Plan Institucional de



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Capacitación (PIC). Dicho plan será flexible y susceptible de ajustarse e incorporar de ser necesario aquellas acciones de capacitación no previstas puntualmente su formulación original, o bien, aprovechar oportunidades que contribuyen a superar necesidades o situaciones laborales que surjan luego de su entrada en vigencia. Su periodicidad y las fechas de presentación al CECADES, para su respectiva revisión y aprobación.

Artículo 164.- (...) Para el cumplimiento de las disposiciones del artículo anterior, las unidades de capacitación o dependencia responsables de la capacitación institucional, procederán a realizar la investigación y la aplicación de instrumentos técnicos, que permitan identificar las áreas deficitarias en las que las personas servidoras requieren adquirir, actualizar o perfeccionar conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas para su desarrollo humano y el mejor desempeño de sus cargos, actuales y futuros.

Reglamento Orgánico del MAG. Decreto Ejecutivo N°40863.

Artículo 8.- Apartado 2 Gestión de Recursos Humanos. Inciso (...) b. funciones w) Realizar una búsqueda permanente y continua del estímulo al crecimiento profesional de las personas, considerando entre otros aspectos su talento, promoviendo el aprendizaje que se requiera, así como la definición de los itinerarios de carrera interna institucional que permitan interrelacionar los requerimientos y necesidades prioritarias y estratégicas de la organización.

De forma tal que, de acuerdo a la evidencia constatada se determina que la Unidad de Gestión del Desarrollo presenta incumplimientos en la ejecución del Plan Institucional de Capacitación (PIC). Aunque se recopiló la información requerida para su elaboración, no existe un proceso continuo ni criterios claros para identificar la selección de las capacitaciones.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Además, la mayoría de las actividades programadas no se ejecutaron, lo que evidencia una débil gestión del plan que limita el desarrollo profesional del personal, así como el fortalecimiento de capacidades institucionales y la mejora en la prestación del servicio público.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

III CONCLUSIONES.

3.1 PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN

La Unidad de Gestión del Desarrollo deberá de disponer, fortalecer y divulgar los procedimientos actualizados, incorporando los procesos no considerados en los procedimientos actuales y que han sido señalados en este informe entre otros, con el fin de garantizar el cumplimiento normativo, fortalecer el control interno y asegurar la transparencia y eficiencia en la ejecución del Plan Institucional de Capacitación. **(2.1.-PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DEL DESARROLLO, 2.1.1. Procedimiento 6PO1-04.)**

3.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para el correspondiente análisis de componentes de gestión del Control Interno se han puesto en evidencia debilidades en la implementación de controles específicos y en el seguimiento del sistema de control interno (SCI), factores que limitan la integridad, continuidad y mejora continua de los procesos operativos de la Unidad de Gestión del Desarrollo.

La ausencia de formalización y consistencia en las actividades de control, junto con la falta de un marco estructurado para el seguimiento del SCI, representa un riesgo que puede comprometer el cumplimiento de los objetivos institucionales y la eficiencia en la gestión del talento humano.

Sin embargo, estas debilidades también abren la oportunidad para establecer acciones orientadas a la mejora continua. Fortalecer el sistema de control interno, mediante la formalización de procedimientos, el desarrollo de herramientas de seguimiento sistemático y la implementación de buenas prácticas, permitirá no solo mitigar riesgos, sino también fomentar una cultura de transparencia, responsabilidad y evaluación permanente.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Este enfoque no solo contribuirá al uso más eficiente de los recursos, sino que también facilitará la toma de decisiones basada en resultados, promoviendo una gestión más efectiva, sostenible y alineada con los objetivos estratégicos institucionales. (APARTADO 2.2 GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO.)

3.3 PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)- PROCEDIMIENTOS

La falta de procedimientos actualizados en la Unidad de Gestión del Desarrollo, junto con la omisión de procesos de gestión para la selección de actividades, la inclusión de capacitaciones sin que se determinó un sustento técnico previo, así como las modificaciones **no planificadas** del Plan Institucional de Capacitación (PIC), representa una debilidad que compromete la transparencia y eficiencia en la gestión de la Capacitación del personal. Esta carencia no solo limita la capacidad de la unidad para ejecutar sus actividades de manera efectiva, sino que también dificulta la correcta implementación de las actividades de capacitación. (APARTADO_2.1. PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DEL DESARROLLO. SECCIÓN 2.1.2. Procedimientos para la Gestión del Plan Institucional de Capacitaciones)

Además, la ausencia de un procedimiento formal para gestionar los cambios en el PIC pone en riesgo el cumplimiento de la normativa vigente, lo que podría generar inconsistencias y afectar la calidad de las capacitaciones ofrecidas. Este vacío también implica un incumplimiento de las normativas de control, las cuales requieren procedimientos claros y debidamente documentados para asegurar la efectividad, legalidad y calidad de los procesos.



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

La implementación adecuada de estos procedimientos es esencial no solo para cumplir con los requisitos normativos, sino también para garantizar que la gestión del personal sea eficiente. (SECCIÓN_2.1.1. Procedimiento 6P01-04)

3.4 SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Para lo correspondiente a la identificación de los riesgos no se determinan directamente que estos estén vinculados a las actividades operativas de la Unidad de Gestión del Desarrollo, por lo que se detectaron debilidades en la gestión de riesgos, especialmente en la gestión de administración de las capacitaciones. A pesar de las medidas de control establecidas, como la mejora en la comunicación y la actualización de la normativa, los riesgos señalados no presentan relación de forma directa con las actividades de esta unidad.

La falta de una gestión de riesgos adecuada ha incidido en el incumplimiento de la normativa vigente, especialmente en relación con la Ley General de Control Interno (Ley N°8292), que exige un sistema específico para la valoración y gestión de riesgos. Es necesario implementar identificación de riesgos vinculados a las operaciones de esta unidad, más alineados con las metas de la esta gestión. Esto no solo garantizará el cumplimiento de las disposiciones legales, sino que también mejorará la eficiencia, transparencia y efectividad en la gestión de la unidad, optimizando la ejecución de las actividades de capacitación y fortaleciendo los procesos internos. (APARTADO 2.3.-GESTIÓN DE RIESGOS SOBRE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN)



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

3.5 INCUMPLIMIENTO CCD-CIR-006-2020 EVALUACIÓN IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

La Unidad de Gestión del Desarrollo no ha dado cumplimiento a la normativa establecida en la circular CCD-CIR-006-2020, en lo referente a la evaluación del impacto de la capacitación. Esta evaluación es fundamental para determinar si los conocimientos adquiridos por los funcionarios se aplican efectivamente en sus puestos de trabajo y si contribuyen a mejoras en la calidad del servicio, la gestión del desempeño y el cumplimiento de los objetivos institucionales. **(APARTADO 2.4.-EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES.)**

La falta de evidencia sobre la aplicación de estos procesos, junto con la justificación de dificultades en el uso de los nuevos formularios y la ausencia de capacitación específica al respecto, evidencia una debilidad en la gestión de los programas de formación. Esta situación limita la capacidad de la institución para evaluar la efectividad de la capacitación, optimizar el uso de los recursos asignación y tomar decisiones informadas orientadas al fortalecimiento de las competencias del personal. En consecuencia, se ve afectada la mejora continua y la alineación de la capacitación con las necesidades reales de la organización. **(APARTADO 2.4.-EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES.)**

3.6 GESTIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIONES

La unidad de Gestión del Desarrollo logró recopilar de manera estructurada y conforme a la normativa vigente la información necesaria¹⁹ para la formulación del Plan Institucional de Capacitación (PIC) 2023-2024. No obstante, se evidencian debilidades sustanciales en la gestión y ejecución del plan.

¹⁹ Se adjuntó como Anexos al PIC



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

La principal limitación radica en la ausencia de un proceso continuo, proactivo y sistemático para la búsqueda de capacitaciones que respondan efectivamente a las necesidades identificadas y reportadas a Gestión del Desarrollo, por las jefaturas. A esto se suma la falta de criterios claros y documentados para la selección de las actividades de capacitación incluidas en el PIC. **(APARTADO 2.1.1 Procedimientos 6PO1–O4)**

Como resultado, la ejecución del plan ha sido deficiente: en 2023 se implementaron únicamente 2 de las 5 actividades previstas, y en 2024 solo 2 de 8. Las capacitaciones ejecutadas se limitaron a cursos previamente establecidos por otras unidades, sin incluir aquellas orientadas a temas prioritarios identificados por las jefaturas, lo que evidencia una falta de correspondencia entre las acciones de capacitación implementadas y las necesidades institucionales reales.

Este resultado representa un incumplimiento de las disposiciones del marco normativo vigente, tanto del Estatuto de Servicio Civil como del Reglamento Orgánico Institucional, los cuales establecen la obligación de promover el desarrollo profesional continuo del personal. La limitada ejecución del PIC compromete el fortalecimiento de capacidades institucionales, restringe el crecimiento profesional de los funcionarios y afecta negativamente la calidad del servicio público. **(VER APARTADO 2.5– DEBILIDADES DETECTADAS EN LA GESTIÓN Y DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES PIC)**



INFORME N.°MAG-AI-INF-003-2025

IV. RECOMENDACIONES

A la Jefatura del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos:

- 4.1 Aprobar el Informe N.° MAG-AI-INF-003-2025 y ordenar la implementación de las recomendaciones incluidas en el mismo.

A la jefatura de la Unidad de Gestión del Desarrollo:

- 4.2 Actualizar, formalizar los procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo, incorporando lineamientos claros para la gestión del Plan Institucional de Capacitación (PIC), y para las actividades de Capacitaciones según su perfil y duración. Asimismo, establecer un mecanismo de revisión periódica que garantice la vigencia de estos procedimientos y cumplimiento normativo. **(CONCLUSIÓN 3.1 Y 3.6)**
- 4.3 Para mejorar la efectividad del sistema de control interno, es esencial formalizar y estandarizar los procedimientos de control interno, garantizando que sean aplicados de manera consistente en toda la unidad. Esto debe incluir la documentación clara de cada procedimiento y fortalecer el componente de seguimiento del SCI, reduciendo el riesgo de postergación en la toma de decisiones y mejorando la capacidad de respuesta ante posibles riesgos. **(CONCLUSIÓN 3.2)**
- 4.4 Establecer mecanismos, así como criterios específicos y necesarios para la determinación y selección de actividades en el PIC, de forma tal que estas respondan a necesidades reales de capacitación al margen de las actividades regulares de Gestión de Control Interno²¹, asegurando el cumplimiento de la demanda solicitada por las jefaturas, y promoviendo una búsqueda continua del aprendizaje de los funcionarios del MAG para dar



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

cumplimiento a la normativa aplicable. (CONCLUSIÓN 3.3).²⁰

- 4.5 Replantear la gestión de riesgos operativos de la unidad, tanto en términos de alcance como de oportunidad, asegurando que se gestione de forma apropiada la determinación de las capacitaciones a impartir. Esto permitirá incorporar de manera efectiva las actividades de la Unidad de Gestión del Desarrollo en el SEVRI, a través de la identificación oportuna y precisa de los riesgos asociados a su gestión. (CONCLUSIÓN 3.4)
- 4.6 La Unidad de Gestión del Desarrollo debe garantizar el cumplimiento de la directriz **CCD-CIR-006-2020** mediante la implementación de un proceso de evaluación, documentado en formularios estandarizados para la evaluación del impacto de la capacitación brindada. Se debe establecer un sistema de seguimiento para asegurar el uso adecuado de estos formularios y verificar su aplicación consistente en todas las fases del proceso como un insumo del impacto de la capacitación, de planificación y programación de capacitaciones futuras. (CONCLUSIÓN 3.5)

Licda. Brenda Pineda Rodríguez
Auditora Interna

Licda. Lincey Retana Pérez
Auditora Encargada del Estudio

²⁰ De acuerdo con lo expuesto en la presentación de resultados, se hace referencia por parte de la coordinadora de la Unidad de Gestión del Desarrollo de la existencia del Informe Técnico CCD-INF-013-2023, emitido por el director ejecutivo del CECADES, el cual menciona el uso de infografías como una forma de micro aprendizaje. Esta modalidad puede considerarse dentro de la **recomendación 4.4**, al aportar un criterio específico para la selección de actividades en el PIC, orientadas a necesidades reales de capacitación y fomentando el aprendizaje continuo del personal del MAG, conforme a lo requerido por las jefaturas y la normativa vigente.



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

ANEXO N°01 VERIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL DESARROLLO 2023-2024

Verificación de los Procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo	
Procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo para capacitación mayores a 12 horas	
Procedimiento 6PO1-04 Gestión del Desarrollo "2.3.2.1. Actividades de capacitación autorizadas por la DGSC iguales o mayores a 12 h"	Procesos que no se encontraron incluidos en la 6PO1-04 Gestión del Desarrollo
2.3.2.1.1 El Coordinador/a de Gestión del Desarrollo y el Analista de Recursos Humanos instruyen al personal encargado sobre capacitaciones de 12 horas o más, con más del 50% de participación del personal civil, usando el formulario 6F162 (FOCAP electrónico).	1.Consultar con la Administración Financiera la disponibilidad presupuestaria.
2.3.2.1.2 El Enlace de Capacitación, coordinador o instructor debe verificar que la actividad esté en el Plan Institucional de Capacitación (6F18) o gestionarla con un oficio de justificación y descripción básica, para enviarla al CECADES.	
2.3.2.1.3 El Analista de Recursos Humanos o Enlace de Capacitación divulga la actividad según el perfil del participante, usando el formulario 6F97 (afiche de divulgación).	
2.3.2.1.4: Las jefaturas envían al Coordinador/a de Gestión del Desarrollo la solicitud 6F164 con candidatos para capacitación, para análisis y aval ministerial.	2.Solicitar a la jefatura inmediata la autorización para participar.
2.3.2.1.5: El Analista de RRHH comunica la resolución final a jefaturas y enlaces.	
2.3.2.1.6: El Analista registra las solicitudes 6F164 en la matriz 6F166 con numeración.	3.Realizar el trámite correspondiente en la plataforma SICOP.
2.3.2.1.7: Se controla asistencia (6F163), se evalúa la actividad e instructor (6F175, 6F176 o 6F100, 6F150) y se consolidan resultados en el 6F162.	
2.3.2.1.8: Se imprimen certificados y se envían al CECADES junto con el 6F162 para firma.	4.Dar seguimiento al proceso de pago de la capacitación a realizarse.
2.3.2.1.9: El Coordinador/a recibe certificados firmados del CECADES y los entrega a los participantes.	5. Aportar un Fiador para cuando es por contrato. (excedan las 260 horas).



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

Verificación de los Procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo	
Procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo para capacitación mayores a 12 horas	
Procedimiento 6P01-04 "2.3.2.4 Acuerdo de Compromiso o Contrato de Estudio"	Procesos que no se encontraron incluidos en la 6PO1-04 Gestión del Desarrollo
2.3.2.4.1. El Analista de Recursos Humanos o Enlace de Capacitación analizan la actividad a realizar y determinan el tipo de documento según corresponda	Aportar un Fiador para cuando es por contrato. (excedan las 260 horas).
2.3.2.4.2: El Analista o Enlace de Capacitación define si se usa el 6F75 (Acuerdo) para actividades de 12 a 260 horas o el 6F165 (Contrato) para más de 260 horas o 3 meses.	
2.3.2.4.3: Se gestiona el llenado del documento correspondiente y se envía al Despacho Ministerial para firma y aprobación.	
2.3.2.4.4: Se registran los formularios en la matriz 6F166 con numeración consecutiva.	
2.3.2.4.5: Se envía copia del acuerdo o contrato a la persona funcionaria, Coordinador/a de Servicios y autoridades correspondientes.	
2.3.2.4.6: Se da seguimiento al cumplimiento del acuerdo o contrato según lo registrado en la matriz 6F166.	



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Verificación de los Procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo	
Procedimiento 6PO1-04 "2.3.2.2. Actividades de capacitaciones autorizadas por la DGSC menores a 12 horas."	Procesos que no se encontraron incluidos en la 6PO1-04 Gestión del Desarrollo
2.3.2.2.1 El Enlace de Capacitación debe verificar que la actividad esté incluida en el Plan Institucional de Capacitación (PIC - formulario 6F18). Si no lo está, debe gestionarse mediante un oficio de justificación firmado por la autoridad correspondiente, adjuntando la descripción básica de la actividad.	1.Consultar con la Administración Financiera la disponibilidad presupuestaria.
2.3.2.2.2 El Analista de Recursos Humanos o el Enlace de Capacitación divulga la actividad autorizada utilizando el afiche 6F97, dirigido al perfil de participante requerido, y lo distribuye por correo electrónico y el Boletín MAG.	
2.3.2.2.3 Las jefaturas (nacionales, regionales o	2.Solicitar a la jefatura inmediata la autorización para participar.
equivalentes) envían al Coordinador de Gestión del Desarrollo la solicitud de permiso (formulario 6F164) con los nombres de los candidatos. Se analiza la solicitud y se emite una recomendación para aprobación del ministro o su delegado.	3.Realizar el trámite correspondiente en la plataforma SICOP.
2.3.2.2.4 El Analista de Recursos Humanos comunica la resolución final del ministro o su delegado a las jefaturas, direcciones y al Enlace de Capacitación.	4.Dar seguimiento al proceso de pago de la capacitación a realizarse.
2.3.2.2.5 El Analista de Recursos Humanos registra las solicitudes aprobadas (6F164) en la matriz de control (formulario 6F166), asigna un número consecutivo y archiva los documentos.	5.Autorización por parte de la jefatura inmediata para participar.



INFORME N.ºMAG-AI-INF-003-2025

ANEXO N°02 VERIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS (PIC) DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL DESARROLLO

Verificación de los procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo correspondientes al PIC	
6PO1-04 Gestión del Desarrollo "Procedimientos"	Procesos que no se encontraron incluidos en la 6PO1-04 Gestión del Desarrollo
2.3. Administración para la capacitación a funcionarios: 2.3.1. Detección de Necesidades de Capacitación y Plan institucional de capacitación-PIC-: 2.3.1.1. El Coordinador/a de Gestión del Desarrollo junto con el/la Analista de Recursos Humanos instruye a Enlace de Capacitación sobre los mecanismos para la detección de necesidades sustantivas de capacitación y elaboración de la descripción básica de actividades de capacitación. 2.3.1.2. El Coordinador/a de Gestión del Desarrollo envía en julio al director/a Nacional y Regional, Jefaturas y Enlace de Capacitación, circular anexando los formularios: 6F18, Plan Institucional de Capacitación (PIC), 6F24, Detección de necesidades de capacitación de funcionarios y 6F74, Detección de necesidades de capacitación Jefaturas. 2.3.1.3. El Coordinador/a de Gestión del Desarrollo y Enlace de Capacitación, remiten la 6F24, Detección de necesidades de capacitación de funcionarios, a todos los departamentos y unidades del MAG según corresponda y coordinan el proceso de la socialización del mismo para que lo completen y remitan al director/a	✓ Aborda la detección de necesidades de capacitación de forma general, sin describir con claridad el proceso específico para la selección de actividades de capacitación que integran el PIC. ✓ Tampoco se detallan los criterios utilizados en dicho proceso, lo cual dificulta la comprensión de cómo se lleva a cabo esta selección de actividades de capacitación. ✓ No se cuenta con un Procedimiento formal que establezca como gestionar las modificaciones en las capacitaciones, incluso en casos donde los cambios son menores. ✓ Tiene ausencia de un proceso definido para la inclusión de nuevas actividades



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Verificación de los procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo correspondientes al PIC

6PO1-04 Gestión del Desarrollo "Procedimientos"

Procesos que no se encontraron incluidos en la 6PO1-04 Gestión del Desarrollo

Nacional y Regional, Jefaturas y Enlace de Capacitación para su consolidación.

2.3.1.4. El Enlace de Capacitación, consolida las necesidades detectadas según la priorización realizada por el director/a Nacional y Regional o Jefaturas completando el 6F74, Detección de necesidades de capacitación Jefaturas, y lo remite con visto bueno del director/a Nacional y Regional o Jefaturas, al Coordinador/a de Gestión del Desarrollo con el fin de completar el 6. Anexos incisos a) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, del 6F18, Plan Institucional de Capacitación (PIC).

2.3.1.5. El Enlace de Capacitación completa la 8. Descripción básica de las actividades de capacitación del 6F18, Plan Institucional de Capacitación (PIC) donde se incluye y enumera en orden de prioridad las acciones formativas solicitadas por el personal, vinculando las actividades con el 7E09, Plan Nacional de Desarrollo y de inversión pública del bicentenario 2019-2022 y 6E11, Plan de Intervenciones Estratégicas 2019-2022 MAG y regulación interna y lo remiten a el Coordinador/a de Gestión del Desarrollo antes de finalizar el mes de septiembre de cada año.

2.3.1.6. El Coordinador/a de Gestión del Desarrollo recibe 6F74, Detección de necesidades de capacitación Jefaturas y la 8. Descripción básica de las actividades de capacitación del 6F18, Plan Institucional de Capacitación (PIC) y elabora el consolidado del 6F18, Plan Institucional de Capacitación (PIC).

de capacitación, lo cual afecta la transparencia de cómo se integran estas actividades al PIC. Este proceso, además, es de uso frecuente: durante 2023 se incluyeron 30 actividades



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

Verificación de los procedimientos de la Unidad de Gestión del Desarrollo correspondientes al PIC	
6PO1-04 Gestión del Desarrollo "Procedimientos"	Procesos que no se encontraron incluidos en la 6PO1-04 Gestión del Desarrollo
2.3.1.7. El Coordinador/a de Gestión del Desarrollo traslada 6F18, Plan Institucional de Capacitación (PIC) consolidado al jefe/a de Gestión Institucional de Recursos Humanos y Despacho Ministerial para su conocimiento y con el visto bueno de ésta, lo envía al Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) para su aprobación anual.	



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

ANEXO N°03 MATRIZ DE RIESGOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL DESARROLLO

MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO PERÍODO 2023 UNIDAD DE GESTIÓN DEL DESARROLLO																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	15	16	17	18	19	
PROCESO	SUBPROCESO	Objetivo Estratégico	RIESGOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACIÓN 2023	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA EN RELACION CON LOS RIESGOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO					CONTROLES CLAVES EXISTENTES			CLASIFICACION DE LA EXPOSICION AL RIESGO			
					RIESGOS DE AUDITORIA RESPECTO DE LOS OBJETIVOS (Inherente, Control y Detección)	PROBALIDAD 1 a 5	IMPACTO 1 a 5	VALOR	SEVERIDAD DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL CONTROL O ACTIVIDAD DE CONTROL	VALOR CALIDAD DE LA MEDIDA	MAGNITUD CALIDAD DE LA MEDIDA	VALOR DE EXPOSICIÓN DEL RIESGO	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	Acciones de Mitigación al Riesgo	
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Unidad de Gestión del Desarrollo	Gestión del Recurso Humano	Influencia política en las decisiones en cuanto al otorgamiento de becas y facilidades de capacitación	Gestionar adecuadamente y objetivamente el personal beneficiario por becas y capacitaciones	Riesgo inherente. No gestionar adecuadamente los procesos de beneficios.	1	2	2	MUY BAJO	Comunicación e información.	2	MUY BUENO	4	BAJO	Acción de Mitigación: Envío de circulares recordando el procedimiento y la norma, como reuniones para adarar consulta.	
			Información incompleta para gestionar los procesos de educación de Gestión de Desarrollo	Gestión de otorgamiento en los procesos de capacitación de oportunamente	Riesgo inherente. Incumplimiento de la gestión del proceso.	1	2	2	MUY BAJO	Comunicación e información	2	MUY BUENO	4	BAJO	Acción de Mitigación: Envío de circulares recordando el procedimiento y la norma, como reuniones para aclarar consulta.	



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

**ANEXO N°04 VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PIC DEL MAG
2023-2024**

CAPACITACIONES A IMPARTIR A FUNCIONARIOS DEL MAG PIC 2023										
Nombre de la Capacitación	Trimestre (marcar cuando se va a impartir)				Incorporado en Actividades	Incorporado en necesidades	NO Incorporado en el PIC	Cumplida en el trimestre	No Cumplida en el trimestre	No Incluidas en el INF Trimestral
	I	II	III	IV						
¿Cómo incorporar la perspectiva de género y el diálogo intercultural en la planificación, planes y proyectos del sector agropecuario, pesquero y rural costarricense?			X		✓				✓	
Curso Virtual de Control Interno		X			✓			✓		
Curso del SEVRIMAG (Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional del MAG)				X	✓				✓	
Curso Sistema de Autoevaluación del MAG	X				✓			✓		
Código de Ética y Conducta				X	✓					



INFORME N.º MAG-AI-INF-003-2025

**ANEXO N°04 VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PIC DEL MAG
2023-2024**

I PARTE: CAPACITACIONES A IMPARTIR A FUNCIONARIOS DEL MAG PIC 2024										
Nombre de la Capacitación	Trimestre (marcar cuando se va a impartir)				Incorporado en Actividades	Incorporado en necesidades	NO Incorporado en el PIC	Cumplida en el trimestre	No Cumplida en el trimestre	No Incluidas en el INF Trimestral
	I	II	III	IV						
Curso Virtual de Control Interno		X			✓			✓		
Curso del SEVRIMAG (Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional del MAG		X			✓				✓	
Código de Ética y Conducta	No se detecta en los informes trimestrales				✓					✓
Curso Sistema de Autoevaluación del MAG	X				✓			✓		
Diversidad Sexual (boletín)		X			✓				✓	
Derechos Humanos (boletín)		X			✓				✓	
Indigenismo	No se detecta en los informes trimestrales				✓					✓
Afrodescendiente					✓					✓