

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA**

Unidad de Planificación Institucional

---

---

**ORIENTACIONES Y LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA  
PLANIFICACIÓN 2021 DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
FINANCIERA Y DE INSTANCIAS ASESORAS**

---

---

Noviembre 2020

**Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de Costa Rica**  
**Unidad de Planificación Institucional**

**Orientaciones y Lineamientos Metodológicos para la Planificación 2021 de la Dirección Administrativa Financiera y de Instancias Asesoras**

**Elaborado por:**

Karen Thomas Rodríguez, Analista de Planificación.

William Chinchilla Jiménez, Analista de Planificación.

**Colaboración de:**

Gilberto León Avecilla, Gestor de Calidad.

**Revisado y aprobado:**

Marta Chaves Pérez, Jefatura a.i Planificación Institucional.

Puede consultar este documento en digital en la página web del ministerio: [www.mag.go.cr](http://www.mag.go.cr)

**Noviembre 2020**

# Índice de Contenido

Presentación.....	1
<b>1. Sistema de planificación y sus niveles .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Normas relacionadas con la planificación.....</b>	<b>3</b>
Metodología para la planificación: Gestión para resultados en el desarrollo .....	4
<b>3. Marco que sustenta la programación .....</b>	<b>5</b>
Marco Estratégico Institucional .....	5
Misión y Visión .....	5
Valores .....	6
Objetivos Ministeriales.....	6
Objetivos por Departamento .....	7
Política para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural 2019-2022 .....	10
Plan del Sector Agropecuario y Rural 2019-2022 .....	10
Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022.....	11
Plan Estratégico Institucional: .....	13
Intervenciones estratégicas DNEA.....	13
Intervenciones estratégicas DAF y Asesoras .....	14
<b>4. Lineamientos de planificación para DAF y Asesoras.....</b>	<b>23</b>
El trabajo de la DAF y Unidades Asesoras en condiciones de pandemia .....	23
Programación en POI de acciones para cumplimiento de disposiciones.....	24
Articulación de la programación con el control interno .....	24
Programación de acciones para el mejoramiento de Índice de Capacidad de Gestión (ICG) .....	25
Actualización de procedimientos en Sistema de Gestión de calidad.....	27
Fortalecimiento de ética y valores por parte del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos .....	27
Integración de la planificación estratégica con la operativa.....	28
Programación de acciones para el mejoramiento de Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP) .....	28
<b>5. Contenido del Plan Operativo Institucional .....</b>	<b>30</b>
a. Identificación de recursos humanos.....	30
b. Marco jurídico-normativo.....	31
c. Identificación de servicios .....	31
d. Matriz de programación 2021 e indicadores de desempeño .....	32
Instrumento para el seguimiento .....	33
<b>6. Seguimiento para la rendición de cuentas.....</b>	<b>34</b>
<b>7. Conceptos vinculados al proceso de planificación .....</b>	<b>36</b>

### **Índice de cuadros**

Cuadro 1. Niveles de planificación y sus instrumentos. ....	2
Cuadro 2. Objetivos de las Instancias Asesoras del Ministerio.....	7
Cuadro 3. Objetivos de los Departamentos de la Dirección Administrativa Financiera.....	8
Cuadro 4. Objetivo de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria y sus Departamentos .....	8
Cuadro 5. Intervenciones estratégicas del MAG incluidas en PNDIP. ....	11
Cuadro 6. Metas del MAG asociadas al sistema presupuestario del Ministerio de Hacienda. ....	12
Cuadro 7. Intervenciones estratégicas a cargo de la DNEA. ....	13
Cuadro 8. Intervenciones Estratégicas de Instancias Asesoras y Dirección Administrativa y Financiera..	14
Cuadro 9. Instrumentos de seguimiento a disposiciones. ....	24
Cuadro 10. Índice de Gestión Institucional (IGI). ....	25
Cuadro 11. Índice de transparencia del sector público (ITSP). ....	28
Cuadro 12. Recursos Humanos del Departamento o Unidad .....	30
Cuadro 13. Marco jurídico del Departamento o Unidad. ....	31
Cuadro 14. Procedimientos integrados en sistema de gestión de calidad. ....	31
Cuadro 15. Identificación de servicios. ....	31
Cuadro 16. Indicadores de desempeño del Departamento.....	33

### **Índice de figuras**

Figura 1. Instrumentos de programación y planificación .....	2
Figura 2. Cadena de Resultados. ....	5
Figura 3. Ejes de la política para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural 2019-2022 .....	10
Figura 4. Intervenciones estratégicas sectoriales. ....	10
Figura 5. Dimensiones del Índice de Capacidad de Gestión .....	26
Figura 6. Componentes de Índice de transparencia del sector público .....	29

### **Índice de matrices**

Matriz 1. Plan Operativo Institucional del Departamento DAF/Unidad Asesora .....	32
Matriz 2. Seguimiento al Plan Operativo Institucional del Departamento DAF/Unidad Asesora .....	33

## Presentación

Este documento constituye una orientación metodológica para la planificación 2021 mediante la cual se orienta el proceso de programación operativa, retomando la planificación estratégica de la Dirección Administrativa y Financiera (DAF) y de las instancias asesoras del Ministerio de Agricultura y Ganadería, las cuales brindan soporte técnico y administrativo al proceso misional del Ministerio, como lo es la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria y sus departamentos, Direcciones de Desarrollo y las Agencias de Extensión Agropecuaria, además de su alineación con el PNDIP del Bicentenario 2019-2022 y al Plan de Intervenciones Estratégicas Institucional.

El documento consta de varios apartados:

1. Sistema de planificación y sus niveles.
2. Normas relacionadas con la planificación.
3. Marco que sustenta la programación.
4. Lineamientos de planificación para DAF y Asesoras.
5. Contenido del Plan Operativo Institucional.
6. Seguimiento para la rendición de cuentas.
7. Conceptos vinculados a proceso de planificación.

## 1. Sistema de planificación y sus niveles

A continuación, se visualiza cómo funciona el Sistema Nacional de Planificación a partir del instrumento marco a nivel país como lo es el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública, además del plan de desarrollo que se trabaja a nivel regional, posteriormente el plan sectorial y por último los instrumentos que se trabajan a nivel institucional que quedan enmarcados en el contexto de los demás instrumentos.

Cuadro 1. Niveles de planificación y sus instrumentos.

Nivel de planificación	Tipo de plan y/o de programación	Enlace para consulta
Política	Política para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural 2019-2022	<a href="http://www.sepsa.go.cr/docs/2019-010-Plan_Sectorial_2019-2022.pdf">http://www.sepsa.go.cr/docs/2019-010-Plan_Sectorial_2019-2022.pdf</a>
Nacional	PNDIP: Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública.	<a href="https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/pndip-2019-2022/documentos?authuser=0">https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/pndip-2019-2022/documentos?authuser=0</a>
Regional	PRD: Plan Regional de Desarrollo.	
Sectorial	Plan Sectorial del Sector Agropecuario.	<a href="http://www.sepsa.go.cr/docs/2019-010-Plan_Sectorial_2019-2022.pdf">http://www.sepsa.go.cr/docs/2019-010-Plan_Sectorial_2019-2022.pdf</a>
Institucional	PEI: Plan Estratégico Institucional. POI: Planes Operativos Institucionales. Otros planes, políticas, programas y proyectos institucionales.	PEI: <a href="http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E14-11089.pdf">http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E14-11089.pdf</a>

También es importante contextualizar los instrumentos de programación, que son los elementos que conducen el proceso de programación y planificación.

Figura 1. Instrumentos de programación y planificación



El **plan** es el instrumento de programación más global, y se puede organizar en varios programas y proyectos. El **programa** se puede entender como el conjunto de proyectos que se deben llevar a cabo para obtener resultados esperados y contempla de manera macro los recursos que serían necesarios para su cumplimiento, por último, el **proyecto** es el instrumento de planificación más específico, en el cual las actividades y la asignación de recursos se realiza de forma detallada. Generalmente estos instrumentos se realizan como respuesta a una **política**.

## 2. Normas relacionadas con la planificación

La ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (LAFRPP) No. 8131, busca propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia. Asimismo, promueve el desarrollo de sistemas que faciliten información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional como apoyo a los procesos de toma de decisiones, evaluación de la gestión pública y definir un marco de responsabilidad de los participantes en los sistemas regulados en esa normativa.

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

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

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

## Metodología para la planificación: Gestión para resultados en el desarrollo<sup>1</sup>

Los lineamientos se sustentan además en la Directriz 093-P – 2017 sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) dirigida al Sector Público, enfoque de gestión pública que se está impulsando en Costa Rica, como cambio en el paradigma en la institucionalidad pública del país para propiciar su mejora continua. Con este enfoque se pretende contar con instituciones públicas más sólidas, eficientes, eficaces y transparentes en la prestación de los bienes y servicios a la población y mejoren en su respuesta a los problemas y necesidades que aquejan a la sociedad.

En el 2016 se publica el *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*, que resulta ser un documento que contiene todos los elementos teóricos que se requiere para desarrollar la GpRD. Este fue elaborado conjuntamente entre el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, siendo ambas instituciones rectoras del Sistema Nacional de Planificación y del Sistema Financiero costarricense, respectivamente.

La GpRD “(...) es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible, a través del uso de instrumentos de gestión que en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”.

MIDEPLAN, elaboró en el 2016 el *Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo* en el que conceptualiza la GpRD como “(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)”.

El valor público es esencial en el concepto de GpRD, ya que este existe cuando los servicios, programas o proyectos que ejecuta el Gobierno constituyen medios eficaces y eficientes para atender necesidades o demandas sociales que sean políticamente deseables y legitimadas democráticamente, su propiedad sea pública y que requieran de modificaciones de ciertos aspectos de la sociedad o de grupos específicos que usan los bienes públicos legítimamente<sup>2</sup>.

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

---

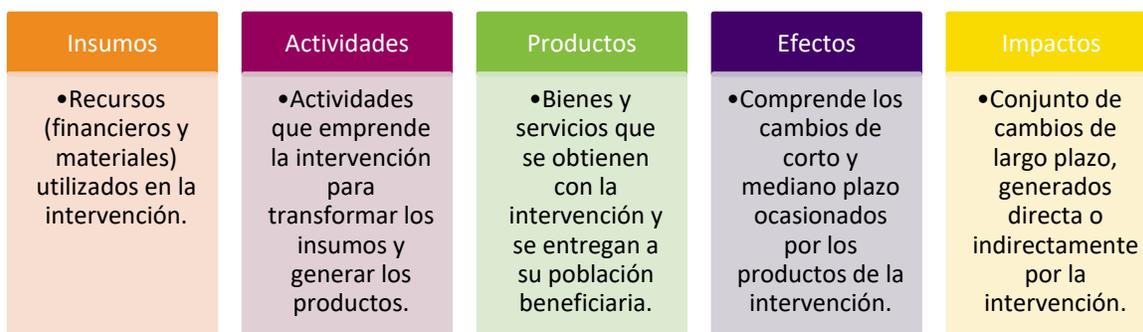
<sup>1</sup> Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. Disponible en siguiente enlace: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qga1rkliQTGLxHPcfq7Uxw>

<sup>2</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público, Pág. 14. Disponible en siguiente enlace: <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/8.-modelo-abierto-gprd-sector-publico>

## ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021

Un instrumento básico en la GpRD es la cadena de resultados, la cual permite comprender “el proceso de transformación de los insumos y actividades en productos, de cuya utilización se obtienen efectos e impactos para el desarrollo y la consecuente generación de valor público”.<sup>3</sup> En este sentido, la GpRD busca “(...) colocar en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y definir, en función de éstos, la mejor combinación de insumos actividades y productos para lograrlo.”<sup>4</sup>

Figura 2. Cadena de Resultados.



Fuente: MIDEPLAN (2017). Manual de evaluación para intervenciones públicas.

### 3. Marco que sustenta la programación

Existen diversidad de lineamientos y estrategias que constituyen el marco sobre el cual debe programarse para alinear las acciones de la institución con los compromisos ministeriales, con el fin de demarcar una visión de futuro construida para el mediano y largo plazo en la gestión institucional.

#### Marco Estratégico Institucional

##### Misión y Visión

###### Misión

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

<sup>3</sup> Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2016). Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo. Disponible en [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8\\_jBSxdl8Q](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8_jBSxdl8Q)

<sup>4</sup> García López, Roberto y otros. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Disponible en [https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo\\_1\\_-\\_Gestion\\_para\\_resultados\\_en\\_el\\_ambito\\_publico.pdf](https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf)

## ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021

---

### Visión

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

### Valores<sup>5</sup>

- Plenitud humana (integridad, honestidad y autoestima).
- Plenitud ciudadana (construcción del bien común y honradez).
- Plenitud laboral.
- Respeto.
- Responsabilidad y transparencia en la gestión.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Servicios oportunos y de calidad.

### Objetivos Ministeriales

De acuerdo con reorganización aprobada por MIDEPLAN durante el 2017, y el Reglamento Orgánico del Ministerio decreto 40863-MAG y sus modificaciones estos son los objetivos del Ministerio:

1. Mejorar las capacidades competitivas de las familias rurales de pequeños y medianos productores agropecuarios, la juventud rural y sus organizaciones, mediante la mejora en la productividad, el conocimiento y transferencia tecnológica, la diversificación productiva, el fortalecimiento agro empresarial, que posibilite su articulación a los mercados externos e internos y aumentar el acceso, uso y control de los recursos y servicios para mejorar la calidad de vida de los habitantes de los territorios rurales.
2. Fomentar y desarrollar la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional del país, mediante el apoyo de buenas prácticas de producción sostenible y orgánica en sistemas productivos familiares y comerciales, que contribuyan a la mejora en la calidad de vida de las familias rurales.
3. Impulsar el mejoramiento y sostenibilidad de la gestión institucional, mediante servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos y la institución.
4. Desarrollar las tecnologías de información y comunicación del MAG, mediante la interconexión e interoperabilidad, un modelo de datos y servicios integrados bajo el concepto de e-agricultura, que contribuya a brindar un servicio de calidad a sus usuarios.
5. Promover la articulación y coordinación interinstitucional de la gestión técnica y operativa del MAG, que propicien una gestión integrada de productos y servicios a los productores y sus organizaciones en los territorios rurales.

---

<sup>5</sup> El Código de Ética y Conducta del MAG puede ser consultado en siguiente enlace <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/D10-10542.pdf>

## ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021

### Objetivos por Departamento

Además, los siguientes son los objetivos de los Departamentos de la DAF, de las Instancias Asesoras y de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria y sus Departamentos:

Cuadro 2. Objetivos de las Instancias Asesoras del Ministerio.

Unidad	Objetivo
Asesoría Jurídica	Asesorar y emitir criterios de manera eficaz y eficiente, los asuntos jurídicos sometidos a su conocimiento, conforme a la normativa nacional e internacional vigente a todo el Sector Agropecuario.
Prensa	Facilitar a públicos internos y externos la información institucional, mediante el uso de las herramientas disponibles, para apoyar la transferencia de conocimientos, de tecnologías y de información estratégica para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la rendición de cuentas institucional hacia la ciudadanía.
Planificación Institucional	Orientar el proceso de planificación estratégico y operativo del Ministerio de Agricultura y Ganadería en función de las necesidades del Sector Agropecuario y en consonancia con los planes sectoriales y nacionales de desarrollo, de tal manera que se logre un incremento sustantivo de los niveles de bienestar de la población agropecuaria y una mayor eficiencia en el empleo de los recursos institucionales mediante el impulso de procesos de control interno.
Auditoría Interna	Fiscalizar con independencia funcional y de criterio, las operaciones y la efectividad en la administración del riesgo, el control y los procesos de dirección, así como asesorar en el ámbito de su competencia, contribuyendo en forma positiva y constructiva a la protección de los recursos, el fortalecimiento del sistema de control interno y el logro de los objetivos institucionales.
Contraloría de Servicios	Velar por la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios que brinda el MAG, como medio para garantizar la satisfacción de los usuarios y promover el uso racional de los recursos públicos.
Asuntos Internacionales	Identificar, planificar, coordinar, programar y apoyar la obtención de recursos de Cooperación Internacional (técnica y financiera) y de pre-inversión, que requiere el MAG, de manera que contribuya al desarrollo eficaz y eficiente de la Institución, de los productores agropecuarios y del Sector Agropecuario.
Informática	Promover y desarrollar, estrategias de inversión y mejoramiento en tecnología de información, que permitan el crecimiento y continuidad de los servicios institucionales, mejorando la comunicación entre los usuarios del Ministerio con los productores agropecuarios y la ciudadanía en general a través de herramientas tecnológicas.
Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria – Unidad de Planificación para el desarrollo. – Unidad de Análisis e Información estratégica.	Gestionar la planificación del sector agropecuario y rural, mediante procesos participativos e inclusivos de formulación, seguimiento y evaluación de las intervenciones públicas, basada en información estadística y documental estratégica, con el fin de asesorar a la rectoría y autoridades del sector agropecuario para un efectivo desempeño del agro costarricense

Fuente: Reglamento Orgánico N° 40863 – MAG.

Cuadro 3. Objetivos de los Departamentos de la Dirección Administrativa Financiera.

Unidad	Objetivo
Dirección Administrativa Financiera	Coordinar y tomar decisiones en temas administrativos propios del MAG, así como fungir de enlace con otras instituciones y entidades, tanto dentro como fuera del Sector Agropecuario; tales como planeación y ejecución de presupuesto, gestión de recursos, aprovisionamiento de bienes y servicios, tecnologías de información y comunicación, planeación y desarrollo de programas y proyectos.
Archivo Institucional	Salvaguardar el acervo documental en custodia de la información gerencial, técnica y operativa de nivel estratégica del MAG, garantizando su protección y conservación.
Gestión Institucional de Recursos Humanos	Dotar, desarrollar y mantener las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la institución y sus órganos de desconcentración máxima y mínima. Asimismo, velar por las condiciones de trabajo de los colaboradores a fin de mejorar la calidad de vida laboral.
Financiero	Velar por la correcta administración de los recursos económicos del MAG, mediante la aplicación de criterios razonables y jurídicamente aceptables que aseguren su funcionamiento.
Proveeduría – Programación y control – Contrataciones – Almacenamiento y distribución	Administrar el proceso de abastecimiento y registro de bienes y servicios requeridos por el MAG, para la operación y cumplimiento de objetivos institucionales.

Fuente: Reglamento Orgánico N° 40863 – MAG.

Cuadro 4. Objetivo de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria y sus Departamentos

Departamento/Unidad	Objetivo
Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria	Direccionar la gestión técnica y administrativa de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria en el nivel nacional, regional y local acorde a los lineamientos técnicos y de gestión política, definidos en el marco de la Extensión Agropecuaria de acuerdo a los retos y desafíos de la agricultura.
Unidad de Desarrollo Metodológico	Contribuir en el diseño de los lineamientos técnicos, de política, instrumentos legales y normas técnicas para orientar y regular las actividades del Servicio de Extensión del MAG.
Información y Comunicación Rural	Direccionar, administrar, apoyar y coordinar la gestión de la información y comunicación rural como un servicio estratégico de la extensión agropecuaria que permita el desarrollo de información estadística y documental de tipo agro productiva, socioeconómica y ambiental, fundamentado en el conocimiento, que optimice la toma de decisiones gerencial, del extensionista y el productor y sus organizaciones en todos los ámbitos de la gestión agro-productiva y rural.
Emprendimiento Rural	Desarrollar las acciones para la adaptación de la extensión agropecuaria a la atención diferenciada de la clientela institucional, que incluye la transversalidad del enfoque de género, la juventud, población con discapacidad o diversa, en función de sus condiciones de impulso a la gestión empresarial, el emprendimiento y el desarrollo productivo.
Producción Agroambiental	Direccionar, asesorar, coordinar y promocionar una producción agropecuaria que sea sostenible ambiental, económica y socialmente, generando sistemas de producción agropecuaria resilientes al cambio climático, mediante buenas prácticas, tecnologías agropecuarias sostenibles y un manejo integrado de los recursos suelo, hídrico, biodiversidad agrícola.

## ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021

Departamento/Unidad	Objetivo
Producción Orgánica	Orientar el desarrollo de la producción orgánica en el ámbito nacional mediante los mecanismos y acciones establecidos en leyes y reglamentos, que propicien el fomento de esta actividad y los encadenamientos de mejora en la calidad e inocuidad ambiental y de la salud.
Nivel Regional	Direccionar, administrar, apoyar y coordinar la gestión técnica y administrativa del MAG en el nivel Regional, en representación de la jerarquía institucional, acorde a los lineamientos técnicos y de gestión política, definidos en el marco de la Extensión Agropecuaria de acuerdo al contexto nacional e internacional de la agricultura.
Unidad de Extensión Agropecuaria	Asesorar, apoyar y coordinar en forma integral los procesos sustantivos de la extensión agropecuaria como la asistencia técnica, comunicación e información, capacitación, gestión agroambiental, innovación y desarrollo, gestión empresarial y organizacional en apoyo a las Agencias de Extensión Agropecuaria.
Agencias de Extensión Agropecuaria	Apoyar y direccionar el servicio de extensión agropecuaria en el ámbito local, mediante la atención de los productores, sus familias, las organizaciones y la integración e intervención de otras instancias institucionales y privadas del sector agropecuario y del ámbito local y territorial.

Fuente: Reglamento Orgánico N° 40863 – MAG.

## ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021

### Política para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural 2019-2022

El ministro Renato Alvarado Rivera publicó en el 2018 los Lineamientos de política 2019-2022 para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural, hacia la agricultura del bicentenario. A continuación, se indican los ejes estratégicos con sus respectivas líneas y acciones prioritarias que se emitieron como lineamientos de política de esta administración. Estos ejes de las políticas son componentes que influyen directamente en el quehacer institucional, especialmente de las Unidades Asesoras del Ministerio y de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.

Figura 3. Ejes de la política para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural 2019-2022



### Plan del Sector Agropecuario y Rural 2019-2022

El Plan Sectorial del Sector Agropecuario y Rural 2019-2022 se formula para implementar la Política para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural 2019-2022. A partir de estos lineamientos se establecen las intervenciones estratégicas sectoriales, con metas e indicadores para facilitar la rendición de cuentas y la transparencia y marcan el rumbo del sector. Al igual que en el caso anterior, estas intervenciones enmarcan el trabajo misional del Ministerio.

Figura 4. Intervenciones estratégicas sectoriales.



## Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022

A continuación, se desarrolla la intervención que tiene el Ministerio de Agricultura y Ganadería en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, la cual se encuentra a cargo de la DNEA y del trabajo que realizan principalmente las Agencias de Extensión Agropecuaria.

Cuadro 5. Intervenciones estratégicas del MAG incluidas en PNDIP.

Intervención Estratégica	Objetivo de intervención	Indicadores	Línea base	Metas nacionales 2019-2022
Programa de producción sostenible	Desarrollar modelos de producción sostenibles en fincas ganaderas y agrícolas.	Número de fincas ganaderas aplicando el modelo NAMA	300	2020-2022: 1.773 2020: 573 2021: 500 2022 :700
		Reducción de emisiones de CO2 equivalente t/año aplicando el modelo NAMA Ganadería.	166.618	2020-2021: 38.999 2020: 12.596 2021: 11.003 2022: 15.400
		Número de sistemas de producción con actividad agropecuaria, bajo el modelo de producción orgánica sostenible.	125	2019-2022: 320 2019: 50 2020: 80 2021: 90 2022: 100

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022.

Además, en el sistema presupuestario del Ministerio de Hacienda se integran los siguientes indicadores y metas.

Cuadro 6. Metas del MAG asociadas al sistema presupuestario del Ministerio de Hacienda.

Tipo indicador	Dimensión	Indicador	Línea base	2020	2021	2022
Gestión	Eficacia	Número de sistemas productivos usando tecnologías de producción sostenible	4.257	1.905	2.255	2.270
Gestión	Eficacia	Número de sistemas productivos con emprendimientos agroproductivos que tienen distinción, galardones o sellos de producción sostenible	173	168	187	219
Gestión	Eficacia	Número de organizaciones comercializando con sellos ambientales y de calidad en mercados diferenciados	5	47	48	60
Gestión	Eficacia	Número de organizaciones implementando proyectos agroproductivos de valor agregado para su fortalecimiento empresarial	99	78	72	83
Gestión	Eficacia	Número de organizaciones que ofrecen emprendimientos de valor agregado que se insertan en mercados	5	10	15	15
Gestión	Eficacia	<b>Número de sistemas de producción con actividad agropecuaria, bajo el modelo de producción orgánica sostenible*</b>	175	80	90	100
Gestión	Eficacia	Número de sistemas productivos con prácticas de prevención, mitigación y adaptación al cambio climático	2.483	2.226	2.275	2.239
Gestión	Eficacia	<b>Número de fincas ganaderas aplicando el modelo NAMA*</b>	300	573	500	700
Gestión	Eficacia	<b>Reducción de emisiones de CO2 equivalente t/año aplicando el modelo NAMA Ganadería*</b>	166.618	12.596	11.003	15.400

Nota. Los indicadores resaltados también se encuentran en PNDIP.

Fuente: Ley presupuesto 2020.

### Plan Estratégico Institucional:

El Plan de Intervenciones Estratégicas 2019-2022 fue divulgado mediante Circular 002-MAG-2020 y Boletín MAG del 02 de marzo del 2020. En este plan se integran una serie de intervenciones que la Administración se compromete a ejecutar. El documento completo puede ser consultado en el siguiente enlace: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E14-11089.pdf>.

### Intervenciones estratégicas DNEA

A continuación, se resumen las intervenciones estratégicas que están a cargo de la Dirección Nacional de Extensión.

Cuadro 7. Intervenciones estratégicas a cargo de la DNEA.

Intervención Estratégica	Objetivo de intervención	Indicadores	Metas nacionales 2019-2022
<b>Programa de producción sostenible</b>	Incrementar las personas productoras de sistemas productivos y organizaciones que aplican Buenas Prácticas Agrícolas y con el acceso a certificaciones que garanticen su calidad, para el fomento de la producción sostenible adaptada al Cambio Climático.	Número de personas productoras en sistemas productivos usando tecnologías de producción sostenible	11.571
		Número de personas productoras de sistemas productivos con emprendimientos agroproductivos que tienen distinción, galardones o sellos de producción sostenible	974
		Número de personas productoras y/o organizaciones comercializando con sellos ambientales y de calidad en mercados diferenciados	243
<b>Programa de Producción Orgánica (PNDIP)</b>	Desarrollar modelos de producción orgánica en fincas ganaderas y agrícolas	Número de sistemas de producción con actividad agropecuaria, bajo el modelo de producción orgánica	320
<b>Programa de Gestión, Prevención del Riesgo y Cambio Climático</b>	Incrementar prácticas de prevención, mitigación y adaptación al cambio climático en sistemas productivos.	Número de fincas ganaderas asesoradas en el modelo NAMA	1.773
		Reducción de emisiones de CO2 equivalente t/año aplicando el modelo NAMA Ganadería.	38.999
		Número de personas productoras de sistemas productivos y/o organizaciones con prácticas de prevención, mitigación y adaptación al cambio climático	10.359
<b>Estrategia de fortalecimiento empresarial y organizacional agropecuario y rural para el fomento de valor agregado y el acceso a la comercialización sostenible y competitiva</b>	Fortalecer las capacidades competitivas de organizaciones de productores agropecuarios con emprendimientos agroproductivos o con proyectos de valor agregado para la producción, industrialización y comercialización a nivel nacional e internacional	Número de organizaciones implementando un plan estratégico y/o proyecto agroproductivo de valor agregado para su fortalecimiento empresarial	359
		Número de organizaciones que ofrecen emprendimientos de valor agregado a sus productos y/o servicios y que se insertan en nuevos mercados	241

### Intervenciones estratégicas DAF y Asesoras

A continuación, las intervenciones estratégicas programadas por la DAF e instancias asesoras, las cuales deben retomarse en la programación del POI 2021.

Cuadro 8. Intervenciones Estratégicas de Instancias Asesoras y Dirección Administrativa y Financiera

Intervención Estratégica <sup>1</sup>	Objetivo a nivel de actividad, producto, efecto	Indicador	Línea base (2017-2018)	Meta de Período/Anual	Estimación presupuestaria (Millones de ₡)		Responsable Institución ejecutora y Dirección o Depto.	Riesgos de contexto y/o SEVRIMAG
					Monto <sup>1</sup>	Fuente financiamiento		
<b>Dirección Administrativa y Financiera (DAF)</b>								
Desarrollo integrado de control de bienes muebles e inmuebles que describa la situación de control del patrimonio del Estado en cumplimiento de las normas información y comunicación NIC's	Actualizar el registro de bienes muebles e inmuebles en el SIBINET mediante el cumplimiento de las acciones definidas en la normativa, con el fin de disponer información actualizada.	Porcentaje de bienes actualizados de la totalidad de bienes en SIBINET 24534	Total de bienes MAG 47 172 de los cuales se han registrado en el SIBINET 24534 representan un 52%	2019: Bienes a registrar 5560 12% 2020: 1: Bienes a registrar 5560 12% 2021: Bienes a registrar 5560 12% 2022: Bienes a registrar 5560 12%	65.300.000	Programa 169 Actividades Centrales	Departamento de Proveduría, Unidad de Almacén u Distribución, Dirección Administrativa Financiera	Pérdida de activos
	Suministrar la información registral del bien y los requisitos para equiparar el registro de SIBINET con el Registro Nacional.	Porcentaje de Bienes (Vehículos) depurados en el Registro Nacional. 1100 vehículos	500 vehículos	2019: 25% 2020: 50% 2021: 75% 2022: 100% 1100 vehículos	26.000.000	Programa 169 Actividades centrales	Asesoría Jurídica	Disponibilidad del recurso
		Porcentaje de Bienes inmuebles depurados en el Registro Nacional 2038 Terrenos	109 bienes localizados	2019: 25% 2020: 50% 2021: 75% 2022: 100%				
Potenciar el uso de los sistemas integrados de información (Servicios Públicos y Expediente Personal) que permita la sistematización y consolidación estadística de los datos para la toma de decisiones gerenciales.	Posicionar los sistemas de Servicios Públicos y Expediente Personal ante los responsables de su administración y uso con el fin de disponer de información oportuna, confiable y consolidada.	Sistema de Expediente personal implementado y en uso  Número de funcionarios (as) utilizando el sistema de Expediente	Sistema desarrollado  De las 6 áreas 2 lo utilizan a un 50% total de funcionarios en las áreas designadas 9  Sistema desarrollado	2019: que las 2 áreas que lo utilizan estén al 100% 2020: 2 áreas más al 100% con 6 funcionarios en total (3 por cada una) 2021: 1 área más al 100% área con 4 funcionarios 2022: 1 área más al 100% con 5 funcionarios 2019: que las 2 áreas que lo utilizan estén al 100%	30.000.000	Programa 169 Actividades centrales	DAF, Recursos Humanos y TI	Priorización en otras actividades  Fallas tecnológicas

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021**

Intervención Estratégica <sup>1</sup>	Objetivo a nivel de actividad, producto, efecto	Indicador	Línea base (2017-2018)	Meta de Período/Anual	Estimación presupuestaria (Millones de ₡)		Responsable Institución ejecutora y Dirección o Depto.	Riesgos de contexto y/o SEVRIMAG
					Monto <sup>1</sup>	Fuente financiamiento		
		Sistema de Servicios Públicos implementado y en uso al 100%		2020: 2 áreas más al 100% con 6 funcionarios en total (3 por cada una) 2021: 1 área más al 100% área con 4 funcionarios 2022: 1 área más al 100% con 5 funcionarios  2019: Depuración del sistema e incorporación de datos 25% 2020: Actualización del sistema y generación de reportes 50% 2021: Análisis de resultados 75% 2022: Información consolidada 100%				
Estrategia de Planificación del Recurso Humano alineada al marco estratégico de gestión institucional	Desarrollar y aplicar metodologías e instrumentos para el análisis ocupacional y organización del trabajo, orientados a buscar la optimización de los recursos	Mapeo del proceso de planificación de recursos humanos con enfoque integral e innovador	NA	2019: NA 2020 Estimación de necesidades perfil de RRHH 2021: Estudios de cargas de trabajo implementados	239.436.000	Programa 169 Actividades centrales	Dirección Administrativa Financiera, Gestión Institucional de Recursos Humanos y Unidad de Planificación	Disminución de la capacidad de gestión.  Desactualización técnica del personal responsable
		Planes de sustitución de personal	NA	2021 al 2022: Planes de sustitución de personal elaborados y ejecutados			Dirección Administrativa y Financiera, Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, Gestión Institucional de Recursos Humanos	
		Manual de procedimientos que integre políticas, procedimientos, instructivos e instrumentos	NA	2020-2021: Manual de procedimientos elaborado y aprobado 2022: Implementación y seguimiento manual de procedimientos articulado al sistema gestión de calidad		Dirección Administrativa y Financiera, Unidad de		
		Sistemas de información de recursos humanos automatizada	NA	2021-2022: elaboración proyecto de sistema automatizado RH dentro PETIC				

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021**

Intervención Estratégica <sup>1</sup>	Objetivo a nivel de actividad, producto, efecto	Indicador	Línea base (2017-2018)	Meta de Período/Anual	Estimación presupuestaria (Millones de ₡)		Responsable Institución ejecutora y Dirección o Depto.	Riesgos de contexto y/o SEVRIMAG
					Monto <sup>1</sup>	Fuente financiamiento		
				2021- 2022: Implementación del Sistema automatizado			Cómputo, Gestión Institucional de Recursos Humanos	
<b>PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL (UPI)</b>								
Proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión operativa y estratégica	Fortalecer el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación en el marco del GPRd	Número Informes de rendición de cuentas con enfoque de cadena de resultados	9	2019 2022: 12 2019: 3 2020:3 2021:3 2022: 3	13.125.000	Programa 169 Actividades centrales	UPI, enlaces de planificación Regionales, Directores Regionales	Falta de apoyo del nivel político  Información poco confiable y sistemática  Debilidad de la estructura organizacional
		Un sistema de información integral automatizado y estandarizado	1	2019 2022: 2019: Gestión de la iniciativa con TIC 2020: Definición del marco de gestión y administración del sistema 2021: Inicio del sistema 2022:Ejecución del sistema				
Fortalecimiento del sistema de la calidad en servicio al cliente para mejora continua de la gestión institucional, con la finalidad de valorar y medir la calidad en el servicio de las diferentes instancias.	Reformular la estructura general del Sistema de Gestión MAG (Macro proceso, Procesos y Procedimientos), mediante la implementación de un sistema interactivo y amigable con el usuario	Plataforma de servicio en web	Sistema de Gestión implementado desde el 2011 que incluye: Macroproceso, proceso, procedimientos, formularios, instructivos y externos ajustados según requerimientos	2019 2022: 2019: Borrador de Macroproceso presentado a comisión para aprobación según reorganización 2020: Aprobación de Macroproceso y ajustes de fichas de procesos 2021: Ajustes de los Procedimientos, formularios, instructivos y externos e incorporación a la plataforma 2022 Revisión de la estructura de plataforma completa y en funcionamiento	19.753.120,0 <sup>2</sup>	Programa 169 Actividades centrales	Gestor de Calidad / Líderes de procesos / Profesional TI	Falta de apoyo por parte de los jefarcas.  Error humano  Pérdida de Información
	Construir Indicadores de Gestión de Calidad para monitorear y mejorar los niveles de cumplimiento de las gestiones MAG.	Procedimiento de medición establecido y en operación Sistema de indicadores de	Propuesta borrador de metodología para el establecimiento de indicadores en el MAG diseñada desde el	2019 2022: 2019: N/A	38.700.000,0	Programa 169 Actividades centrales	Gestor de Calidad / Líderes de procesos / Auditores de Calidad	Falta de apoyo por parte de los jefarcas. y Jefaturas para disposición de trabajo de los auditores.

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021**

Intervención Estratégica <sup>1</sup>	Objetivo a nivel de actividad, producto, efecto	Indicador	Línea base (2017-2018)	Meta de Período/Anual	Estimación presupuestaria (Millones de ₡)		Responsable Institucional ejecutora y Dirección o Depto.	Riesgos de contexto y/o SEVRIMAG
					Monto <sup>1</sup>	Fuente financiamiento		
		calidad establecidos y en aplicación.	2014 y pendiente de socializar y validar con los Jerarcas	2020: Definir indicadores por cada proceso con los Líderes de los procesos 2021: implementar indicadores y recopilar información 2022 Análisis de información e identificación de oportunidades de mejora				Error humano
Actualización y soporte del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional creando modelos informáticos de los procesos de: Planificación, Presupuesto, e incorporando el de Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional con el fin de contar con un sistema integral en 4 años.	Garantizar de una forma razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la aplicación de la Ley de Control interno, que garantice una buena administración del patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.	sistema integral de control interno automatizado en 4 años	a) Sistemas de Autoevaluación y SEVRIMAG	a) 2019 2022: 2019:N/A 2020:Proyecto integrado con informática. 2021:Ejecución del Proyecto 2022: Validación y Ejecución del Sistema. 2019 2022:	9.210.000.00	Programa 169 Actividades centrales	a) Coordinador proceso control interno, Profesional Informática.	a) Desarticulación de los sistemas de información institucional incluyendo CI.
	Desarrollar un proceso permanente de capacitación en materia de Control Interno de la población del MAG	85 % de funcionarios capacitados y empoderados en el SCI en 4 años	b) 310 funcionarios Curso CI. 115 funcionarios en SEVRIMAG y 19 en Autoevaluación	b) 2019: 49 CI y 25 SEVRIMAG 2020:20 CI 20 Autoevaluación 20 SEVRIMAG 20			b) Coord. Proc. CI Analista Capacitación, Coord. De Capacitación, Secretaria UPI.	b) Pérdida de Credibilidad en el Sistema de Control Interno./Subutilización de los Sistemas de Control Interno Institucional.
	Desarrollar un proceso de evaluación del Sistema de Control Interno institucional para la mejora continua	metodología de evaluación SCI formulada	c) Modelo Madurez CGR	c) 2019:N/A 2020:Creación de Propuesta de Metodología y Validación por CGCI			c) Coord. Control Interno Institucional/CGCI/Enlaces de CI/Jefaturas del MAG	c) Subutilización de los sistemas de Control Interno.

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021**

Intervención Estratégica <sup>1</sup>	Objetivo a nivel de actividad, producto, efecto	Indicador	Línea base (2017-2018)	Meta de Período/Anual	Estimación presupuestaria (Millones de ₡)		Responsable Institución ejecutora y Dirección o Depto.	Riesgos de contexto y/o SEVRIMAG
					Monto <sup>1</sup>	Fuente financiamiento		
				2021: Ejecución de la Propuesta de metodología  2022: Plan de Mejora de Resultados PMSCIMC				
Fortalecimiento del sistema de seguimiento, control y supervisión de los recursos transferidos a sujetos privados	Fortalecer el proceso de seguimiento, control y supervisión de los recursos de transferencias, que permita identificar la ejecución de los recursos y el cumplimiento del fin público, de acuerdo con la gestión por resultados	Expedientes transferencia con informe técnico de cierre	Proyectos con recursos aprobados	164 proyectos (2011-2018)	71.983.600	Programa 169 Actividades centrales	Unidad de Planificación en coordinación con enlaces de proyectos de las Direcciones de desarrollo	Falta de coordinación a nivel regional-organizacional que permita facilitar verificaciones
Implementación del Sistema de Inversión Pública a nivel institucional para la programación, formulación y seguimiento de proyectos	Implementar y dar seguimiento al Sistema de Inversión Pública en temas prioritarios de la gestión institucional, mediante la coordinación con enlaces Mideplan, SEPSA y equipo interno, para la efectiva programación y planificación del presupuesto institucional	Proyectos de inversión programados, ejecutados y articulados al Presupuesto Institucional	NA	2019: NA (no está formalizada este proceso) 2020: constitución equipo institucional y oficialización prioridades de inversión 2021: 2 Proyectos de inversión elaborados e inscritos en BPIP 2022: 2 proyectos de inversión elaborados e inscritos en BPIP	69.933.600	Programa 169 Actividades centrales	Unidad de Planificación en coordinación con la Dirección Administrativa Financiera mediante la coordinación de las instancias responsables y la asesoría de la UPI para la programación y planificación de los proyectos	Resistencia a la programación y planificación de proyecto  Asignación y ejecución presupuestaria institucional sin formulación de proyectos
<b>CONTRALORÍA DE SERVICIOS</b>								
Desarrollo y consolidación del proceso de contraloría de servicios para la atención eficiente de quejas, denuncias e inconformidades del usuario en pro de la calidad y eficiencia en el servicio que se brinda.	Posicionar a los funcionarios y a los ciudadanos en el uso eficiente de los mecanismos para manifestar las quejas, denuncias e inconformidades, garantizando la atención de forma oportuna y eficaz.	porcentaje funcionarios informados sobre el uso de los mecanismos	268 solicitudes de atención	2019 2022: 2019: 25% 2020: 25% 2021: 25% 2022 : 25%	4.000.000,00	Programa 169 Actividades centrales	Despacho Ministerial Dirección Administrativa Proveeduría Contraloría de Servicios Asesoría Jurídica Departamentos	La no asignación de presupuesto para adquisición y colocación de rótulos y buzones de sugerencias en las Agencias de Extensión Agropecuaria.
		Número de mecanismos para informar a los ciudadanos, o para hacer valer sus peticiones	Sitio Web del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Buzones de sugerencias Correo electrónico	2019 2022: 2019: 25% 2020: 25% 2021: 25%				Atrasos en las respuestas a los requerimientos de la ciudadanía, violentando con ello el derecho de petición y de acceso a la información

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021**

Intervención Estratégica <sup>1</sup>	Objetivo a nivel de actividad, producto, efecto	Indicador	Línea base (2017-2018)	Meta de Período/Anual	Estimación presupuestaria (Millones de ₡)		Responsable Institución ejecutora y Dirección o Depto.	Riesgos de contexto y/o SEVRIMAG
					Monto <sup>1</sup>	Fuente financiamiento		
		Número de denuncias atendidas por año o peticiones de información	Teléfono de la Contraloría de Servicios 268 solicitudes de información variada, sobre PYMES, ubicación de Oficinas, Información de Órganos Adscritos, etc. Asimismo, apertura de expedientes en algunos casos. El incremento en la atención de requerimientos obedece a la entrada en vigencia de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, en razón de que se ha promovido un acercamiento de los productores y ciudadanía en general al MAG, por asuntos de exoneración.	2022 : 25%  2019 2022: 2019: 25% 2020: 25% 2021: 25% 2022 : 25%				Que la Contraloría de Servicios debilite su accionar por la no atención oportuna por parte de las instancias involucradas a rendir información que satisfaga a la población que ha puesto en evidencia
<b>DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA</b>								
Articulación y coordinación de las competencias legales con las instituciones del sector agropecuario.	Realizar un estudio para la modernización de la normativa integral que facilite la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.	Estudio de la normativa del sector agropecuario	Recopilación de información sobre el marco legislativo	2019 2022 2019: Análisis de la información del marco legislativo 2020: Propuesta borrador de proyecto de reformas 2021: Proyecto de reforma integral del sector 2022 Oficialización de las reformas identificadas	24.000.000	Presupuesto 169	Asesoría jurídica Jefatura y 3 profesionales	Cambio de prioridades
	Capacitar a los funcionarios de la DNEA en los conocimientos básicos de derecho agrario	Numero de capacitaciones realizadas en derecho agrario.	1 sectorial acercamiento sobre el impacto del código procesal agrario en el sector	2019: 1 sesión Acercamiento a nivel de Dirección Nacional y Directores Regionales (CONEA) , 1 Taller de trabajo con dirección Regional 2020: 2 Talleres con Direcciones Regionales	2.800.000,00 <sup>3</sup>	Programa 169 Actividades Centrales	Asesoría Jurídica  Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria	Falta de apoyo al productor y mala orientación

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021**

Intervención Estratégica <sup>1</sup>	Objetivo a nivel de actividad, producto, efecto	Indicador	Línea base (2017-2018)	Meta de Período/Anual	Estimación presupuestaria (Millones de ₡)		Responsable Institución ejecutora y Dirección o Depto.	Riesgos de contexto y/o SEVRIMAG	
					Monto <sup>1</sup>	Fuente financiamiento			
				2021: 2 Talleres con Direcciones Regionales 2022: 3 Talleres con Direcciones Regionales					
<b>UNIDAD DE AUDITORÍA INSTITUCIONAL</b>									
Priorizar los servicios de prevención y fiscalización a las áreas misionales, alineado con el enfoque de Gestión por Resultados de Desarrollo y generación de valor público.	Ejecutar 6 estudios de auditoría por año, 3 relacionados directamente con el área misional y 3 con el área de apoyo..	Número de estudios ejecutados para el área misional  Número de estudios ejecutados para el área de apoyo	0 estudios	2019 2022: 24  12 estudios de auditoría en áreas misionales  12 estudios de auditoría en áreas de apoyo  2019: 6  3 estudios de auditoría en áreas misionales  3 estudios de auditoría en áreas de apoyo  2020: 6  3 estudios de auditoría en áreas misionales  3 estudios de auditoría en áreas de apoyo  2021: 6  3 estudios de auditoría en áreas misionales  3 estudios de auditoría en áreas de apoyo  2022: 6  3 estudios de auditoría en áreas misionales  3 estudios de auditoría en áreas de apoyo	152 004,00	273	Programa 169 Actividades Centrales	Auditor Interno	1-Pérdida de capital humano por salida de personal.  2-Ausencia de procedimiento formalizado en sistema de gestión para la planificación estratégica y operativa de la auditoría interna y control de la ejecución de los planes estratégicos y operativos.  3-Desacuerdo del producto esperado entre las partes.  4- Error humano  5-Pérdida de información
<b>UNIDAD DE CÓMPUTO</b>									

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021**

Intervención Estratégica <sup>1</sup>	Objetivo a nivel de actividad, producto, efecto	Indicador	Línea base (2017-2018)	Meta de Período/Anual	Estimación presupuestaria (Millones de ₡)		Responsable Institución ejecutora y Dirección o Depto.	Riesgos de contexto y/o SEVRIMAG
					Monto <sup>1</sup>	Fuente financiamiento		
Potenciar el uso de las plataformas tecnológicas en el ámbito institucional, para brindar servicios de calidad.	Promover el uso de las tecnologías mediante la digitalización de los servicios que ofrece el Ministerio, mediante el desarrollo de sistemas y mejoramiento de los servicios de internet e interconexión.	Cartera de proyecto C01 Fortalecimiento de la Función de TI  Fortalecimiento de la cartera de proyecto C02 Apoyo a la función sustantiva del MAG	2018: - Proyecto C01-002 Fortalecer los procesos de gestión de las TICs, - Proyecto C01-005 Mejoramiento de la infraestructura de TI  2018: Proyecto C02-002 Desarrollo e implementación del servicio de información agropecuaria	2019: 2 proyectos implementados  2019 2022: - Proyecto C01-007 Interconexión e interoperabilidad de las plataformas de TI institucionales, -Proyecto C01-009 modelo de servicios integrados del MAG, - Proyecto C01-010 modelo de optimización de la infraestructura de TI.  2019: 1 proyecto implementado  2019-2020: Implementación de 4 sistemas (1. Citas médicas, sistema de liquidación de Viáticos, sistema de proyectos, sistema de gestión de Calidad). 2019-2022: (6 sistemas) mejoramiento de los sistema en producción de acuerdo a demanda.	201.104.000	Programa 169 Actividades Centrales	Unidad de Cómputo	Falta de Presupuesto.  Sobre cargas de trabajo  Apelaciones a los procesos de contratación Incumplimientos de contratos
<b>UNIDAD DE ASUNTOS INTERNACIONALES</b>								
Consolidación de la Unidad de Asuntos Internacionales en el marco de la vinculación con entes públicos, privados, nacionales e internacionales.	Reforzar y ampliar la gestión de coordinación de la cooperación técnica e internacional con instituciones nacionales (MIDEPLAN, Cancillería), países socios, organizaciones internacionales y ONG's, para optimizar las posibilidades comerciales y de cooperación internacional del MAG y su alineamiento al cumplimiento de las	Número de reuniones realizadas y acuerdos de cooperación consolidados y desarrollados.	3	2019-2022: 16 2019: 4 2020: 4 2021: 4 2022: 4	3.320.000	Programa 169 Actividades Centrales	Unidad de Asuntos Internacionales	Clasificación de Costa Rica, como país de renta media alta, limita la obtención de cooperación internacional.  Limitado apoyo de las autoridades institucionales, a la representación y gestiones de la UAI, ante el COMEX, PROCOMER, MEIC, gremios y organizaciones del sector agropecuario Limitado apoyo de las autoridades y jefaturas

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021**

Intervención Estratégica <sup>1</sup>	Objetivo a nivel de actividad, producto, efecto	Indicador	Línea base (2017-2018)	Meta de Período/Anual	Estimación presupuestaria (Millones de ₡)		Responsable Institución ejecutora y Dirección o Depto.	Riesgos de contexto y/o SEVRIMAG
					Monto <sup>1</sup>	Fuente financiamiento		
	políticas institucionales y sectoriales							institucionales para consolidar el proceso de Reorganización del MAG y las funciones ahí contenidas.
<b>UNIDAD DE PRENSA</b>								
Fortalecimiento e integración de los procesos de comunicación para garantizar la articulación y comunicación institucional	Impulsar la emisión de una Política de Comunicación Institucional y optimizar los servicios de divulgación, transferencia de conocimiento e información estratégica con el fin de apoyar la toma de decisiones, gerencial y técnica, la transparencia y rendición de cuentas hacia la ciudadanía .	La Política de Comunicación Institucional debidamente oficializada y en ejecución al 2020	No existe una Política de Comunicación Institucional.	2019: Diseño del proceso de construcción de la Política de Comunicación Institucional, tomando en cuenta todas las áreas institucionales relacionadas.  2020  Proceso de construcción, validación, aprobación e inicio del proceso de socialización de la Política de Comunicación del MAG	100.000.000 <sup>4</sup>	Programa 169 Actividades Centrales	Despacho Ministro, Asesor en Comunicación, Unidad de Prensa, Departamento de Información y Comunicación Rural.	Cambio de administración o de las prioridades de los jerarcas, de manera que quiten respaldo al proceso de construcción de la Política.  Resistencia de algunas de las áreas involucradas en el proceso.

Fuente: Plan de Intervenciones Estratégicas 2019-2022.

## 4. Lineamientos de planificación para DAF y Asesoras

### El trabajo de la DAF y Unidades Asesoras en condiciones de pandemia

De acuerdo con la Ley para regular el teletrabajo 9738 publicada en setiembre del 2019 y su reglamento decreto 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT se estableció la modalidad de teletrabajo en la función pública. Adicionalmente, en el contexto de la declaratoria de emergencia sanitaria decreto 42227-MP-S se publicó la directriz 077-S-MTSS-MIDEPLAN dirigida a la administración pública central y descentralizada sobre el funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el covid-19, además de su reforma mediante directriz 098-S-MTSS-MIDEPLAN en octubre 2020 en la cual se establece la líneas de acción correspondientes con la modalidad de teletrabajo en el sector público de Costa Rica.

El teletrabajo es un mecanismo voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora. En el sistema de gestión de calidad del MAG se encuentra el Procedimiento 6P01-02 Gestión de las Relaciones humanas y sociales, apartado 2.8 Teletrabajo, el cual puede ser consultado en el siguiente enlace:

<https://sistemas.mag.go.cr/sgmag/sG/6.GestiondeRecursos/1%20Procedimientos/6P01-02.pdf>.

El MAG cuenta con el P-MAG-0001 Protocolo para la implementación de directrices y lineamientos sanitarios para el covid-19 en el Ministerio, el cual fue dado a conocer mediante boletín del 05 de octubre de 2020 y que puede ser consultado en el siguiente enlace: <http://www.mag.go.cr/normativa-covid-19/protocolos/Protocolo-Sectorial-MAG-Setiembre-2020.pdf>

Además, mediante circular GIRH-C-024-2020, el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos establece lineamiento para la implementación de un plan de retorno de actividades presenciales y de atención al público.

Independientemente de la modalidad de trabajo implementada en cada oficina, se ha dado continuidad a los servicios brindados por el Ministerio. En ese sentido, el lineamiento para DAF y Asesoras es la consideración de las condiciones en las que se ha desarrollado el trabajo en condiciones de la declaratoria de emergencia sanitaria para la programación 2021.

## UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

### Programación en POI de acciones para cumplimiento de disposiciones

Se establece que dentro de los POI se debe incluir acciones para el cumplimiento de disposiciones o recomendaciones de las auditorías de control interno elaboradas por la Contraloría General de la República, el Ministerio de Hacienda, Auditoría Interna y de la Comisión Gerencial de Control Interno.

Cuadro 9. Instrumentos de seguimiento a disposiciones.

Instrumento	Normativa	Enlace
<b>Matriz de Cumplimiento Auditoría Interna (MACU)</b>	Decreto Ejecutivo No. 39753-MP Deber de la administración central de cumplir con las obligaciones derivadas del sistema de control interno	<a href="https://mag1.sharepoint.com/sites/intranet/planificacion/Lists/MASEF/AllItems.aspx?viewpath=%2Fsites%2Fintranet%2Fplanificacion%2FLists%2FMASEF%2FAllItems.aspx">https://mag1.sharepoint.com/sites/intranet/planificacion/Lists/MASEF/AllItems.aspx?viewpath=%2Fsites%2Fintranet%2Fplanificacion%2FLists%2FMASEF%2FAllItems.aspx</a>
<b>Matriz de seguimiento de entes fiscalizadores (MASEF)</b> Instrumento MAG para monitorear el seguimiento a informes emitidos por los entes fiscalizadores internos y externos de la institución.	Circular 001-MAG-2020 Seguimiento a las recomendaciones y/o disposiciones emitidas por entes fiscalizadores	<a href="http://www.mag.go.cr/transparencia/index.html#HERMES_TABS_1_1">http://www.mag.go.cr/transparencia/index.html#HERMES_TABS_1_1</a>

### Articulación de la programación con el control interno

#### ✓ Programación de acciones pendientes de Autoevaluación y de SEVRIMAG.

Anualmente, en los primeros meses del año, se realiza la Autoevaluación sobre temas relevantes para la mejora institucional, así como también se realiza el proceso del Sistema Específico de Valoración de Riesgos en el MAG (SEVRIMAG) para actualizar los riesgos y proponer las acciones para administrarlos.

Por lo anterior, cada Departamento o Instancia Asesora revisará las acciones de mejora de Autoevaluación como las de administración de riesgos SEVRIMAG que durante el año no se lograron ejecutar para incorporarlas en la programación del POI del 2021 para su articulación correspondiente. De esa manera, se realiza la articulación del sistema de control interno institucional y la Ley de Control Interno No. 8292 con el Plan Operativo Institucional, específicamente con los sistemas SEVRIMAG y Autoevaluación.

Los riesgos que se generen en la fase de la programación del POI se deben incluir en el SEVRIMAG con el fin de vincular los instrumentos como parte de un proceso de mejora conjunta para alinear los riesgos del sistema de control Interno institucional, considerando también las *actividades de control* identificadas en los procedimientos para gestionar los riesgos establecidos en el sistema de gestión de calidad del MAG.

## ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021

### ✓ Identificación de nuevos riesgos en programación y en SEVRIMAG.

Debido a la coyuntura actual en el contexto de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 que provoca la enfermedad covid-19, se solicita la identificación, análisis, y evaluación *del riesgo de contagio del coronavirus*, por lo que se solicita la inclusión de las acciones pertinentes para su administración en la programación 2021 y su posterior inclusión en el SEVRIMAG.

Además, se debe realizar el análisis correspondiente por el *riesgo de corrupción* que debe incluirse en todas las instancias señaladas en el Instructivo Metodológico para Administrar el Riesgo en el MAG 2021.

### Programación de acciones para el mejoramiento de Índice de Capacidad de Gestión (ICG)

El Índice de Capacidad de Gestión, anteriormente conocido como el Índice de Gestión Institucional (IGI), es un instrumento que evalúa la capacidad de gestión de las entidades del Sector Público. Este instrumento es creado por la Contraloría General de la República con el fin de conocer el nivel de preparación que tienen las instituciones para cumplir sus funciones, lograr sus objetivos y resultados en procura de generar valor público.

El índice obtenido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería en los últimos tres años es el siguiente:

Cuadro 10. Índice de Gestión Institucional (IGI).

Criterio	2017	2018	2019
Eficiencia	75,0	73,2	<b>80,0</b>
Transparencia	93,3	75,0	<b>78,1</b>
Prevención	73,1	75,0	<b>78,6</b>

Fuente: Memoria anual de la Contraloría General de la República.

Este índice tiene vinculación con la programación anual en el sentido que el Ministerio trabaja para mejorar las áreas que tienen oportunidades de mejora, de acuerdo con los criterios indicados en el cuadro anterior. Al establecer una relación de los recursos disponibles con la forma en que éstos se organizan, articulan y preparan para lograr una gestión adecuada, se define el nivel de madurez institucional conforme el cumplimiento de buenas prácticas.

A continuación, se resumen las 4 dimensiones que evalúa el ICG y las buenas prácticas asociadas:

Figura 5. Dimensiones del Índice de Capacidad de Gestión



Fuente: Contraloría General de la República.

**Estrategia y Estructura: Buenas prácticas**

1. Orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público.
2. Implementación de una planificación estratégica.
3. Planificar la gestión financiera.
4. Planificar la gestión del potencial humano.
5. Planificar la gestión de tecnologías de información.
6. Planificar la gestión de activos.
7. Implementación de una planificación de corto plazo.
8. Orientación de la acción institucional hacia la gestión de riesgos.
9. Orientación de la acción institucional hacia una gestión coordinada con otras instituciones con fines compartidos.
10. Alineación de la estructura organizacional y funcional con la estrategia institucional.

**Procesos e Información: Buenas prácticas**

1. Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados.
2. Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la toma de decisiones y el alcance de los resultados.
3. Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la participación ciudadana y la rendición de cuentas a las partes interesadas.

**Liderazgo y Cultura:**

1. Liderazgo mediante la motivación y el acompañamiento al personal.
2. Liderazgo mediante el empoderamiento del personal.
3. Liderazgo mediante el comportamiento ejemplar.
4. Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad, resultados y bienestar social.
5. Conducción hacia principios y comportamientos éticos.
6. Medición del clima organizacional para conocer y fortalecer el ambiente laboral y la motivación del personal.

**Competencias y Equipos**

1. Establecimiento de competencias del personal para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad.
2. Orientación de las evaluaciones del desempeño hacia el fortalecimiento de las competencias de los funcionarios.
3. Formación y desarrollo del personal en el fortalecimiento de competencias.
4. Impulsar el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo.

La CGR realiza un seguimiento sobre estos aspectos y mantiene un sustento vía expedientes con las acciones y mejoras comprometidas por la institución. Este instrumento es utilizado por esta instancia como un referente para la asignación de presupuesto ordinario y se obtiene una calificación institucional de acuerdo con los resultados del ICG.

## ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021

---

Debido a lo anterior se hace necesario la creación de acciones y el fortalecimiento de buenas prácticas durante la programación del POI de cada año. Además, la estrategia de atención para ICG se realizará mediante la utilización de instrumentos de control interno como la Autoevaluación y la inclusión de actividades en el sistema de gestión de calidad, además se está analizando su transversalidad con el SEVRIMAG.

### Actualización de procedimientos en Sistema de Gestión de calidad

El principal enfoque para el periodo 2021 es asegurar que la gestión Administrativa y Financiera descrita en los procedimientos sea la que actualmente se aplique e identificar las oportunidades de mejora para asegurar que los procesos mantienen descrita de forma clara y ordenada la gestión en cumplimiento de un servicio de calidad de manera oportuna y ágil.

El Sistema de Gestión de Calidad Institucional es un mecanismo sustentado en la norma ISO-9001-2008, que tiene como objetivo, documentar los procesos y procedimientos que se desarrollan en el MAG de manera que permita de forma lógica y estandarizada contar con la descripción de cómo realizar las acciones, quienes son los responsables y líderes de cada tema y cuáles son los productos y servicios que se entregan a las partes interesadas del MAG.

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

Con la actualización permanente del sistema, las auditorías de calidad a los procesos y procedimientos y talleres de mejora continua plasmada en los documentos, la institución pretende mantener a un nivel aceptable la gestión realizada y la calidad y tiempo de las respuestas al usuario final, es importante señalar, que actualmente se desarrolla un trabajo conjunto con los líderes de los diferentes procesos DAF y STAFF para incorporar la mejora de la gestión dentro de los procedimientos.

### Fortalecimiento de ética y valores por parte del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos

Uno de los procesos más importantes para la identidad del MAG fundamentado en el Código de Ética y Conducta, oficializado el 30 de abril del 2014, y la Ley General de Control Interno 8292, (componente de Ambiente de Control) es el fortalecimiento de la ética y los valores.

En este sentido el Jefe instruyó a la Jefatura del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos<sup>6</sup> como ente responsable de *“promover, formar, fortalecer y orientar todo lo concerniente a*

---

<sup>6</sup> Oficio DM-MAG-775-2017 emitida por el ministro Luis Felipe Arauz Cavallini.

## ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021

*valores institucionales*”, además como responsable de crear métricas (indicadores) y demás componentes necesarios para establecer una gestión ética, con el apoyo de la Comisión Institucional de Valores quienes realizarán propuestas para divulgar, interactuar y fortalecer la temática de valores, fundamentado en el código de ética y valores en búsqueda de la interiorización y aplicación de los mismos en el quehacer diario.

Lo anterior implica que el Departamento de GIRH debe incluir en su programación POI el desarrollo de procesos de inducción y capacitación sobre ética, probidad y buena fe para la interiorización de los valores institucionales, su integración dentro de la gestión habitual y la definición de indicadores y responsables de que estas actividades se realicen. Por otro lado, la Comisión de Valores, analiza, plantea y propone a la Administración, actividades participativas y de reflexión en pro del reconocimiento y la identificación de aquellos valores definidos para identificar éticamente al personal del MAG.

### Integración de la planificación estratégica con la operativa

En el caso de que el Departamento o Unidad cuente con intervenciones estratégicas en el Plan Intervenciones Estratégicas Institucional 2019-2022, se debe incorporar en la programación del POI. El documento puede ser consultado en el siguiente enlace: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E14-11089.pdf>.

### Programación de acciones para el mejoramiento de Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP)<sup>7</sup>

El Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense es un instrumento de evaluación de la Defensoría de los Habitantes de la República, elaborado en coordinación con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y el Gobierno Digital, desarrollado científicamente y basado en mejores prácticas internacionales para medir el estado de situación, en un momento dado, de la transparencia que ofrecen los sitios web de las instituciones públicas costarricenses.

El índice obtenido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, según el ranking global de instituciones durante los últimos tres años es el siguiente:

Cuadro 11. Índice de transparencia del sector público (ITSP).

Criterio	2017	2018	2019
Acceso a la información	87,62	95,80	88
Rendición de cuentas	81,16	49,91	100
Participación ciudadana	59,07	31,69	63
Datos abiertos del gobierno	48,10	35,59	85
<b>Índice de transparencia del sector público obtenido</b>	<b>72,63</b>	<b>52,27</b>	<b>84,66</b>

Fuente: Defensoría de los Habitantes de la República.

<sup>7</sup> Se puede consultar más información en la página de la Defensoría de los Habitantes de la República en el siguiente enlace: [http://www.dhr.go.cr/red\\_de\\_transparencia/indice\\_de\\_transparencia\\_del\\_sector\\_publico.aspx](http://www.dhr.go.cr/red_de_transparencia/indice_de_transparencia_del_sector_publico.aspx)

A continuación, se resumen los componentes del índice de transparencia y el método de evaluación:

Figura 6. Componentes de Índice de transparencia del sector público



Fuente: Defensoría de los Habitantes de la República.

#### Acceso a la información

1. Información institucional (información básica, de la creación de la institución, descripción de funciones, marco jurídico aplicable, información de contacto, organización y funciones, estructura organizativa, funciones de las unidades institucionales, activos inmuebles de la institución, listado de activos inmuebles activos inmuebles alquilados).
2. Información del personal institucional (Información de los jerarcas, información de puestos públicos, escalafón de puestos, perfil de puestos, índice salarial según puestos, complementos salariales, asesorías externas, dietas, directorio electrónico).
3. Procesos de contratación (Contratación administrativa, plan de adquisiciones, publicación de carteles, publicación de ofertas, publicación de contratos, histórico de contrataciones, informes técnicos de adjudicación, uso del sistema de compras en línea, contratación de personal institucional).
4. Servicios y procesos institucionales (Información de servicios, servicios que ofrece la institución, trámites y requisitos para servicios, medios informativos, avisos y noticias, publicaciones periódicas).
5. Herramientas y condiciones (herramientas para acceso a la información, buscador, mapa de sitios, preguntas frecuentes, información actualizada, accesibilidad web, textos alternativos, tamaño de los botones, uso de subtítulos o lengua de señas).

#### Participación ciudadana

1. Invitación a la participación (invitaciones, términos de la invitación, notificaciones oportunas, contraloría de servicios, seguimiento a la gestión de la contraloría de servicios, audiencias públicas, seguimiento a los resultados de las audiencias públicas).
2. Mecanismos de participación (mecanismos de participación en sitio web, formulario en sitio web, foros de opinión, redes sociales, uso de redes sociales, actualización y respuesta en redes sociales, participación en redes sociales).
3. Calidad de los mecanismos de participación (atención a solicitudes, opción de seguimiento, publicación disponible, uso de participaciones, informe de aportes recibidos, publicación de información comúnmente solicitada).

#### Rendición de cuentas

1. Finanzas públicas (presupuesto, proyecto de presupuesto, presupuesto aprobado, ejecución de presupuesto, informes parciales de ejecución, informe de fin de año, histórico de presupuesto aprobado y ejecutado, auditorías del gasto público, histórico de auditorías del gasto público, reporte anual financiero).
2. Planes y cumplimiento (planes institucionales, plan estratégico institucional, plan anual operativo, otros planes específicos o sectoriales, cumplimiento de planes institucionales, informes de cumplimiento, informe anual de gestión, informe final de gestión, histórico de informes anuales, informes de seguimiento a las recomendaciones).
3. Informes institucionales y de personal (informes institucionales, informes especiales de auditoría, informes anuales de auditoría, histórico de informes de auditoría, informe del archivo institucional, informes de calificación del personal, informes de personal institucional, programa de actividades de jerarcas, informes de viajes)
4. Toma de decisiones (temas y acuerdos, temas a tratar, decisiones o acuerdos tomados, histórico de decisiones tomadas).

#### Datos abiertos del gobierno

1. Presupuesto público (apertura técnica, legible por computadora, disponible en masa, datos actualizados, apertura legal, licencia abierta).
2. Ejecución del presupuesto (apertura técnica, legible por computadora, disponible en masa, datos actualizados, apertura legal, licencia abierta).
3. Contratación administrativa (apertura técnica, legible por computadora, disponible en masa, datos actualizados, apertura legal, licencia abierta).
4. Estadísticas o registros del sector (apertura técnica, disponible en línea, legible por computadora, disponible en masa, datos actualizados, apertura legal, licencia abierta).

## ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2021

Este índice está centrado en el acceso a la información pública, por lo que el lineamiento para los Departamentos, Instancias Asesoras y procesos es que integren en sus POI, la actualización del sitio web del Ministerio de acuerdo con los criterios mencionados anteriormente y que la información se encuentre disponible de acuerdo con los requerimientos de datos abiertos.

En el MAG se encuentra instaurada la Comisión de datos abiertos, que se enfoca a impulsar y divulgar el proceso de Transparencia, Rendición de Cuentas y Acceso a Información en la página web, buscando la mejora en la comunicación y divulgación de información estratégica de la institución. Este proceso de transparentar la gestión del Ministerio, así como en la información que se genera y divulga por medio de la web institucional, se sustenta fuertemente en el trabajo realizado por el equipo de Acceso a la Información, con la participación de la Oficial de Acceso a la Información y la información que se genera en las direcciones de desarrollo regionales, los departamentos del nivel nacional, servicios y los temas estratégicos que se abordan institucionalmente, alineado con el compromiso del personal del MAG con los valores institucionales de responsabilidad y transparencia en la gestión.

### 5. Contenido del Plan Operativo Institucional

Las funciones de la Dirección Administrativa Financiera y Unidades Asesoras se orientan a dar acatamiento a la normativa de la administración pública y apoyar la labor sustantiva del MAG como es la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria. En este sentido, parte de la planificación operativa de estos niveles gerenciales tiene relación con los servicios que se brindan a las Direcciones de Desarrollo y las Agencias de Extensión Agropecuaria.

A continuación, se indica lo que debe contener el Plan Operativo Institucional de los Departamentos y Unidades de la DAF e Instancias Asesoras del Despacho, lo cual se resume en: (a) identificación de recursos humanos, (b) un marco jurídico-normativo, (c) la identificación de los servicios que se brindan y (d) la matriz de programación.

#### a. Identificación de recursos humanos

Cada Departamento o Unidad debe identificar los recursos humanos con los que cuenta para la programación 2021.

Cuadro 12. Recursos Humanos del Departamento o Unidad

Nombre	Cargo	Teléfono	Correo electrónico

## b. Marco jurídico-normativo

Se incorpora el marco de referencia de la normativa que rige el Departamento o Unidad y de los procedimientos incorporados dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

Cuadro 13. Marco jurídico del Departamento o Unidad.

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes	Documento disponible en enlace

Cuadro 14. Procedimientos integrados en sistema de gestión de calidad.

Departamento/ Unidad	Proceso	Procedimiento

## c. Identificación de servicios

Debido a que los objetivos de los Departamentos de la Dirección Administrativa Financiera y de las Unidades Asesoras se orientan a ser un soporte institucional para la función sustantiva del Ministerio, es importante que se realice una identificación de los servicios que presta cada Departamento de la DAF y de las Unidades Asesoras.

Se entiende como servicio a las actividades que realizan las personas funcionarias para atender necesidades institucionales o de otros usuarios (ya sean funcionarios o usuarios).

Cuadro 15. Identificación de servicios.

Departamento	Proceso	Servicio
<b>Ejemplo</b> Unidad de Planificación Institucional	Control Interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>Asesoría: Identificación, análisis, evaluación y administración de Riesgos (SEVRIMAG).</li> <li>Asesoría Autoevaluación.</li> <li>Seguimiento a Matriz de Seguimiento de los entes Fiscalizadores.</li> </ol>

**d. Matriz de programación 2021 e indicadores de desempeño**

Se debe programar objetivos, actividades, indicadores, meta, cronograma y responsable en la programación de la Planificación Operativa Institucional (POI) 2021, para lo cual puede tomarse como base la planificación del año anterior y su actualización, además de incorporar las Intervenciones Estratégicas incluidas en el Plan Intervenciones Estratégicas Institucional 2019-2022 que puede ser consultado en el siguiente enlace: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E14-11089.pdf>.

Matriz 1. Plan Operativo Institucional del Departamento DAF/Unidad Asesora

Objetivo	Actividades	Meta programada por actividad		2021												Responsable	Observaciones/ Supuestos	
		Unidad de medida	Cuantificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	1.																	
	2.																	
	3.																	
	4.																	
	5.																	
	6.																	
Programación de acciones para administrar riesgos relevantes SEVRIMAG <sup>8</sup> :																		
Programación de acciones de mejora pendientes de realizar Autoevaluación <sup>9</sup> :																		
Nombre y firma del jefe de Departamento:																		

<sup>8</sup> Incorporar las acciones para la administración de riesgos identificados en SEVRIMAG. En el caso de que se surja un riesgo que no se encuentre identificado en el SEVRIMAG, quedará pendiente su inclusión en Sistema Específico de Valoración de Riesgo del MAG.

<sup>9</sup> Incorporar acciones derivadas de la Autoevaluación del año anterior y que no se hayan completado al 100%.

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN 2020

## UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

De acuerdo con la matriz anterior, los objetivos, y las actividades, se solicita la definición de indicadores relevantes para la medición del desempeño del Departamento durante el 2021.

Cuadro 16. Indicadores de desempeño del Departamento

Indicador	Línea Base	Meta 2021	Medios de verificación

### Instrumento para el seguimiento

El instrumento para dar seguimiento al POI se basa en la matriz de la programación y la inclusión de las columnas de: Meta ejecutada, Porcentaje de Ejecución, Medios de verificación, Resultados Obtenidos y el estado de avance en acciones de SEVRIMAG y Autoevaluación.

Matriz 2. Seguimiento al Plan Operativo Institucional del Departamento DAF/Unidad Asesora

Objetivo	Actividades realizadas	Indicador	Meta por indicador		Porcentaje Ejecución <sup>10</sup>	Medio de verificación	Resultados obtenidos
			Programado	Ejecutada			
Estado de avance de acciones para administrar riesgos relevantes SEVRIMAG <sup>11</sup> :							
Estado de avance de acciones de mejora pendientes de realizar Autoevaluación <sup>12</sup> :							
Nombre y firma del jefe:							
Fecha:							

<sup>10</sup> El porcentaje de ejecución se obtiene dividiendo la meta alcanzada entre la meta programada.

<sup>11</sup> Incorporar estado de avance de las acciones para la administración de riesgos identificados en SEVRIMAG.

<sup>12</sup> Incorporar estado de avance de acciones derivadas de la Autoevaluación.

## 6. Seguimiento para la rendición de cuentas

La Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSyE) son instrumentos de los cuales debería disponer la administración para ejercer su obligación de rendir cuentas. En ese sentido, durante el año 2021 se iniciará una estrategia para el diseño e implementación de SyE que tiene como finalidad mostrar ante la ciudadanía que los recursos públicos se utilizan de manera eficiente y en cumplimiento y satisfacción de las necesidades que afectan a su población meta. Es decir, la PSyE, mucho más que un ejercicio de carácter formal, constituyen una obligación y un deber ante la ciudadanía.

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

*“Artículo 11.- Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública. **La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas”** <sup>13</sup>.*

Asimismo, otras normas que regulan el deber del funcionario público en cuanto a la rendición de cuentas son la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos de 18 de setiembre de 2001, la Ley General de Control Interno de 31 de julio de 2002 y la N° 6227 Ley General de la Administración Pública.

El seguimiento permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y adecuados y si están siendo bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada y si se sigue lo que en el proceso de planificación fue previsto. La evaluación consiste en la comparación de los resultados, efectos e impactos reales con los planes acordados. Está enfocada hacia lo que se estableció hacer, lo que se ha logrado y como se ha conseguido. La evaluación puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un programa, proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia en que ésta opera.

El SyE permite comprobar los resultados previstos en el proceso de planificación y visualizar si se están generando cambios con respecto a los problemas, necesidades o intervenciones de mejora que se

---

<sup>13</sup> Constitución Política de la República de Costa Rica, consultado en [http://www.asamblea.go.cr/Centro\\_de\\_Informacion/biblioteca/Paginas/Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20de%20Costa%20Rica.aspx](http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_Informacion/biblioteca/Paginas/Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20de%20Costa%20Rica.aspx). El resaltado en negrita no corresponde con el original.

## **UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

---

persigue resolver. A través del SyE se logra revisar el progreso, identificar problemas en la planificación o en la puesta en práctica, realizar ajustes para potenciar las posibilidades de lograr cambios.

Un aspecto fundamental del SyE es la rendición de cuentas, instaurada por instituciones contraloras como el Ministerio de Hacienda, MIDEPLAN y la CGR, dado que es necesario entender que la institucionalidad pública tiene su razón de ser y justifica su existencia en la necesidad de atender y resolver problemas de los ciudadanos, así como visualizar las condiciones futuras que requerirán los mismos. En este sentido debe considerarse que el uso de recursos públicos obliga a la institucionalidad a planificar y evaluar de manera consistente, de forma que el ciudadano sienta confianza de que los sus recursos realmente se aprovechan en el cumplimiento y satisfacción de los objetivos que se han identificado y que se dirigen a resolver los problemas que aquejan a la población nacional.

## UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

---

### 7. Conceptos vinculados al proceso de planificación

En el documento se emplean una serie de términos. A continuación, se adjunta la definición de conceptos de acuerdo con MIDEPLAN (2014) *Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación*.

**Autoevaluación<sup>14</sup>:**

Es un instrumento que se aplica una vez al año en la institución y permite identificar oportunidades de mejora del sistema de control Interno Institucional, así como detectar cualquier desvío que aleje a la institución del cumplimiento de sus objetivos.

**Acción estratégica:**

Es todo programa o proyecto consistente en un plan, cuya ejecución ha sido considerada de importancia prioritaria por su impacto en el ámbito nacional, sectorial y regional dentro del conjunto de actividades estratégicas a realizar por ministerios, entes y empresas públicas.

**Actividad:**

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o proyecto de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado, y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

**Cadena de resultados:**

Brinda una definición lógica de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con la intervención, interactúan y establecen las vías por las que se logran los efectos y los impactos. La cadena de resultados define la causalidad desde el comienzo de la intervención, empezando por los recursos disponibles hasta los objetivos a largo; la interacción de los componentes de la cadena de resultados permite un proceso de retroalimentación de ser necesario para ajustar la intervención y mejorar los resultados.

**Ciclo de planificación:**

Son las etapas que integran el proceso de planificación, las que se desglosan en diagnóstico (prognosis), programación, ejecución y evaluación.

**Cronograma:**

Detalle de las actividades del proyecto con las fechas planeadas y reales de su ejecución.

**Descentralización administrativa:**

Traslado de competencias de la administración central del Estado a nuevas personas jurídicas de derecho público, dotadas de un patrimonio propio, aunque el poder central tiene un control muy limitado sobre las actividades de las entidades documentadas, estas se encuentran sujetas a las órdenes de aquel y no gozan de personalidad jurídica propia; por lo que el objetivo de este tipo de descentralización es lograr una gestión administrativa más ágil y efectiva.

**Desconcentración:**

Proceso jurídico - administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente y por otra transferir los recursos del presupuesto y apoyos administrativos

---

<sup>14</sup> Basado en Ley General de Control Interno 8292.

## UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

---

necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central.

**Diagnóstico:**

Descripción, explicación y análisis de la situación actual y la trayectoria histórica de la realidad económica, política, ambiental y social de algún fenómeno o variable que se desee estudiar.

**Efecto:**

Consecuencia del uso de los productos sobre la población beneficiaria.

**Eficacia:**

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos asignados en el tiempo preestablecido.

**Eficiencia:**

La capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, lo que conlleva lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programados logrando la óptima utilización de los recursos asignados.

**Ejes transversales:**

Son enfoques o áreas temáticas de carácter global que atraviesan y vinculan varias disciplinas, sectores o dimensiones del desarrollo.

**Evaluación:**

Proceso limitado en tiempo y alcance con el que se valoran de manera sistemática políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo en ejecución o concluidos y en aplicación de criterios preestablecidos.

**Función:**

Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas.

**Gestión:**

Es la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma, por lo que implica la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre el proceso.

**Gestión por resultados:**

Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país.

**Impacto:**

Las consecuencias positivas y negativas a largo plazo para los grupos de población identificables producidas por una intervención o proyecto de desarrollo, directa o indirectamente, con intención o sin ella; los cuales pueden ser económicos, culturales, institucionales, ambientales, técnicos o de otros tipos.

**Indicador:**

Es una medida que brinda información cuantitativa o cualitativa del grado de cumplimiento de una intervención pública que se utiliza para demostrar el cambio dado con respecto a una situación de partida.

## UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

---

**Insumo:**

Se refiere a los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de información que se utilizan en el proceso de producción de un bien o servicio y por sus propias características, suelen perder sus propiedades para transformarse y pasar a formar parte del producto (intermedio o final).

**Lineamientos:**

Directrices que establecen los límites dentro de los cuales se deben realizar ciertas actividades, así como las características generales que estas deberán tener.

**Línea base:**

Es el dato o la cifra inicial del indicador a partir del cual se establecerá los valores futuros a alcanzar mediante la intervención pública en el proceso de programación y que servirá para el seguimiento y evaluación en la consecución de las metas<sup>139</sup>.

**Medio de verificación:**

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

**Meta:**

Cuantificación de los objetivos que se pretende alcanzar en los ámbitos temporal y espacial, considerando los recursos necesarios, lo que conlleva la descripción, la unidad de medida y el monto o cantidad.

**Misión institucional:**

Declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (qué somos, qué hacemos y para quién).

**Monitoreo:**

Proceso puntual y continuo de captación de información, según indicadores predefinidos, para determinar el estado actual de la situación de políticas, planes, programas y proyectos.

**Niveles de planificación:**

Son las diferentes escalas o dimensiones de planificación, las cuales se desglosan en nacional, regional, sectorial, institucional y local.

**Objetivo:**

Expresión cualitativa de los resultados que se pretenden alcanzar en un tiempo y espacio determinado, siendo la manifestación de intenciones que se requieren cumplir y que especifica con claridad en qué y para qué se proyecta y se debe realizar una determinada intervención.

**Plan:**

Es el instrumento de planeamiento diseñado para alcanzar un conjunto integrado de programas que responden al cumplimiento de objetivos y metas de desarrollo.

**Plan estratégico institucional (PEI):**

Instrumento de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan



durante su vigencia.

**Plan nacional de desarrollo (PND):**

Es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la República para un periodo de cuatro años, elaborado bajo la coordinación de MIDEPLAN con las demás instituciones del SNP y la participación ciudadana, que en congruencia con el PEN y considerando los PNS y PRD, define los objetivos, políticas, metas, los programas y las estrategias para el desarrollo del país, así como las prioridades presupuestarias públicas.

**Plan nacional sectorial (PNS):**

Son instrumentos de dirección y planificación sectorial de mediano plazo, para periodos no menores de 5 años, que precisan responsabilidades institucionales en congruencia con el PEN y el PND. Los PNS contendrán la dimensión regional. Podrán emitirse planes por áreas temáticas, derivados del respectivo.

**Plan operativo institucional (POI):**

Instrumento que tiene como marco de referencia el PND y las políticas institucionales, en el cual las instituciones definen los objetivos, acciones, indicadores y metas que deberán ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, donde se estiman los recursos financieros necesarios para obtener los resultados esperados.

**Planificación estratégica:**

Es una herramienta por excelencia de la gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas como organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

**Planificación operativa:**

Proceso de formulación de los planes anuales que definen las tareas de las diferentes partes de la organización conforme los recursos disponibles, acordes con los instrumentos de planificación de niveles superiores.

**Producto:**

Bienes y servicios generados por los planes, programas y proyectos, que están en estrecha relación con la misión institucional y el programa presupuestario; los cuales son permanentes en el tiempo, porque una vez generados no sufren transformación a lo interno de la institución y son dirigidos a los usuarios externos de esta.

**Programa:**

Es un conjunto de proyectos que responden a un objetivo común, por lo que es una intervención limitada en cuanto a recursos y el tiempo semejante a un proyecto, y generalmente, abarca diversos sectores, temas o zonas geográficas, incorpora el método multidisciplinario e involucra a múltiples instituciones, así como puede recibir el apoyo de varias fuentes de financiación.

**Programación:**

Conjunto articulado de acciones establecidas para resolver necesidades identificadas, donde se incluye el establecimiento de actividades, objetivos y metas, la asignación de recursos necesarios, la identificación de los métodos de trabajo, la cantidad y calidad de los resultados, los tiempos y la localización de las actividades.

**Proyecto:**

Es el nivel más concreto de programación que consiste en un conjunto articulado de actividades integradas, destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, orientado a la producción de bienes y servicios.



**Rendición de cuentas:**

Proceso continuo que deben implementar las y los funcionarios públicos y las instituciones para informar a las autoridades competentes y a los habitantes adecuadamente sobre su gestión.

**Riesgo:**

Probabilidad de que se presenten pérdidas, daños o consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un período definido. Se obtiene al relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos.

**Seguimiento:**

Proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, durante la ejecución de las actividades a su conclusión, tanto en términos físicos como financieros, que ofrece información necesaria para mejorar la gestión pública.

**Servicio público:**

es una acción encaminada a satisfacer necesidades colectivas básicas o fundamentales, mediante prestaciones individualizadas, sujetas a un régimen de derecho público, que determina los principios de regularidad, uniformidad, adecuación e igualdad, las cuales son actividad que pueden ser prestada por el Estado o por los particulares, mediante concesión o contratación de servicios.