



## Informe fin de gestión

Datos de la persona funcionaria responsable de rendir el informe final de gestión	
Nombre Completo:	Erick Ramón Jara Tenorio
Número de Cédula:	1-1201-0304
Nombre del Cargo:	Director Ejecutivo SEPSA
Unidad Ejecutora:	SEPSA
Identificación de la persona encargada de recibir el informe final de gestión	
Nombre Completo:	Fernando Vargas Pérez
Número de Cédula:	204180290
Intervalo de tiempo que abarca el informe final de gestión presentado	
Fecha de Inicio de gestión:	06 de diciembre de 2022
Fecha de fin de gestión:	07 de mayo de 2026
Fecha elaboración de informe:	05 de mayo de 2026
Síntesis del rendimiento y las labores ejecutadas en el cargo	
<i>Describir sobre la labor sustantiva realizada de la dependencia o de la unidad a su cargo</i>	
<b>Formulación, seguimiento y evaluación sectorial</b>	
<p>A lo largo del periodo comprendido entre diciembre de 2022 y abril de 2026, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) constituyó este eje como el núcleo de su quehacer institucional, conduciendo la estructuración de instrumentos de planificación hacia un modelo más robusto de gestión orientada a resultados, sustentado en procesos sistemáticos de formulación, seguimiento, verificación y mejora continua.</p> <p>Un elemento central que distingue esta gestión es el papel protagónico asumido por SEPSA en la conducción técnica de los procesos de formulación y consolidación de los principales instrumentos de planificación del Sector Agropecuario, particularmente la Política Pública del Sector Agropecuario y el Plan Sectorial Agropecuario. Desde una perspectiva metodológica y operativa, la Secretaría no se limitó a un rol de recopilación de insumos, sino que ejerció una función activa de facilitación, articulación y conducción técnica, integrando a las instituciones del sector bajo un enfoque participativo, alineado con los marcos nacionales de planificación y orientado a resultados.</p> <p>En una primera etapa, correspondiente al año 2023, los esfuerzos se orientaron a la construcción y alineamiento de estos instrumentos, promoviendo la integración de prioridades institucionales dentro de</p>	



## Informe fin de gestión

una visión sectorial común. El proceso de elaboración de la Política Pública del Sector Agropecuario permitió definir una hoja de ruta estratégica que articula objetivos, prioridades y lineamientos de mediano y largo plazo, orientados hacia un desarrollo más sostenible, competitivo e inclusivo. En paralelo, la formulación del Plan Sectorial Agropecuario implicó un ejercicio técnico de mayor nivel de detalle, en el que se operacionalizan los lineamientos de la política mediante la definición de metas, indicadores y acciones concretas, consolidando un marco estructurado para la ejecución sectorial.

Durante el año 2024, se fortaleció el proceso metodológico, este énfasis se orientó hacia el fortalecimiento del seguimiento y la verificación en campo. En este contexto, las verificaciones del Plan Sectorial Agropecuario adquirieron un rol central como mecanismo de validación de la información reportada por las instituciones. Estas verificaciones permitieron depurar inconsistencias, mejorar la calidad de los datos y fortalecer la confiabilidad de los resultados, promoviendo al mismo tiempo una cultura institucional más orientada al cumplimiento efectivo de metas. Asimismo, se avanzó en la articulación con los sistemas nacionales de planificación, particularmente en la vinculación con el seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, lo que contribuyó a una mayor coherencia entre los distintos niveles de planificación.

Para el año 2025, la gestión alcanza un nivel de madurez más avanzado, evidenciado en la consolidación de las verificaciones como un proceso integral que trasciende la validación de datos para convertirse en una herramienta de análisis y aprendizaje institucional. Este enfoque permitió identificar con mayor precisión las brechas en la ejecución sectorial, orientar acciones correctivas y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. Adicionalmente, se incorporaron mejoras metodológicas que fortalecieron la trazabilidad de los resultados, la consistencia de los indicadores y la integración de la información.

En este mismo eje, la incorporación y desarrollo del Programa por Resultados (PforR) constituye uno de los avances más relevantes y estratégicos del periodo. La participación de SEPSA en este proceso implicó un esfuerzo técnico significativo orientado a integrar los principios de la gestión por resultados dentro de la planificación sectorial. Desde su etapa inicial, la Secretaría desempeñó un papel clave en la facilitación de las misiones técnicas con organismos internacionales, en la definición de los alcances del programa y en la articulación con las instituciones ejecutoras.

Este proceso incluyó la elaboración del Manual Operativo del Programa, la coordinación de los planes de acción institucionales, la estructuración del marco de gastos y la definición de indicadores vinculados a los resultados esperados. Uno de los principales aportes del PforR fue la incorporación de estándares más rigurosos en la planificación sectorial, particularmente en lo relacionado con la definición de indicadores verificables, la trazabilidad de los resultados y la vinculación entre el desempeño institucional y el financiamiento.

Asimismo, la implementación del PforR fortaleció la articulación interinstitucional, al requerir un alto nivel de coordinación entre las entidades participantes y la generación de acuerdos claros en torno a



## Informe fin de gestión

responsabilidades, metas y mecanismos de verificación. En este contexto, SEPSA actuó como un facilitador técnico clave, asegurando la coherencia del programa con los instrumentos de planificación sectorial y promoviendo su integración dentro de la lógica institucional existente.

De manera transversal, la evolución de este eje refleja un cambio sustantivo en la forma en que se gestiona la planificación sectorial, pasando de un enfoque centrado en la formulación de instrumentos hacia una lógica de gestión integral, en la que la planificación, el seguimiento y la verificación se articulan como un ciclo continuo orientado a resultados. Este proceso ha permitido fortalecer la capacidad del sector para tomar decisiones informadas, mejorar la eficiencia en la ejecución de las intervenciones públicas y avanzar hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas.

### **Coordinación sectorial**

Durante el periodo comprendido entre diciembre de 2022 y abril de 2026, se fortalecieron los mecanismos de coordinación tanto a nivel nacional como regional. Este proceso los espacios de coordinación pasaron de ser instancias de intercambio de información a plataformas estratégicas para la toma de decisiones, el seguimiento de compromisos y la alineación de la acción pública sectorial.

- **Coordinación sectorial nacional**

En el ámbito nacional, SEPSA se desempeñó como secretaría técnica del Consejo Nacional Agropecuario (CAN) y como instancia facilitadora del Comité Técnico Sectorial Agropecuario (COTECSA), asumiendo estos espacios como ejes centrales de la gobernanza sectorial.

Durante el año 2023, los esfuerzos se orientaron a fortalecer la operatividad y dinamización de estos órganos, promoviendo una mayor participación institucional y mejorando los procesos de convocatoria, documentación y seguimiento de acuerdos. En esta etapa, se priorizó la generación de insumos técnicos que permitieran orientar la discusión sectorial, así como la sistematización de acuerdos y compromisos, sentando las bases para una coordinación más estructurada.

En el año 2024, estos espacios adquirieron un rol más activo en la articulación de políticas, programas y proyectos. SEPSA fortaleció su función de asesoría técnica a la rectoría, facilitando la integración de información sectorial, el análisis de avances del Plan Sectorial Agropecuario y la identificación de prioridades estratégicas. Asimismo, se promovió una mayor alineación entre las instituciones del sector, reduciendo la dispersión de esfuerzos y fortaleciendo la coherencia de la acción pública.

Para el año 2025, estos espacios se consolidan como plataformas efectivas para la toma de decisiones informadas y el seguimiento de la gestión sectorial. La coordinación en el marco del CAN y COTECSA permitió dar seguimiento a temas estratégicos como la implementación del Plan Sectorial, el avance de iniciativas prioritarias, la articulación con agendas nacionales e internacionales y la atención de desafíos



## Informe fin de gestión

emergentes del sector. En este contexto, SEPSA no solo facilitó la coordinación, sino que también aportó análisis técnicos, evidencia y propuestas que contribuyeron a fortalecer la conducción estratégica del sector.

La labor de SEPSA en estos espacios permitió fortalecer la institucionalidad sectorial, promoviendo una cultura de coordinación basada en la evidencia, la rendición de cuentas y la corresponsabilidad en el cumplimiento de metas.

- **Coordinación sectorial regional**

En el ámbito territorial, SEPSA impulsó el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación regional, particularmente a través del acompañamiento a los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA), promoviendo una mayor articulación entre el nivel central y las dinámicas territoriales.

Durante el año 2023, el trabajo se centró en participar en estos espacios como instancias de coordinación efectiva, promoviendo su articulación sectorial, fortaleciendo la participación de actores regionales y mejorando los canales de comunicación con el nivel central. Este proceso permitió establecer y mantener la gobernanza de la gestión territorial del sector.

En el año 2024, la coordinación regional fortaleció los procesos de planificación sectorial, promoviendo la incorporación de las prioridades territoriales en los instrumentos de planificación y fortaleciendo el seguimiento de intervenciones a nivel regional. SEPSA facilitó la generación de insumos técnicos, promovió el intercambio de información y apoyó la identificación de necesidades específicas de los territorios, contribuyendo a una planificación más contextualizada.

Durante el año 2025 los espacios regionales no solo cumplen una función de articulación, sino que también aportan información clave para la toma de decisiones a nivel nacional. Este proceso permitió mejorar la identificación de brechas territoriales, fortalecer la priorización de intervenciones y promover una mayor coherencia entre la planificación nacional y la ejecución en territorio.

En este contexto, la articulación regional se vio fortalecida por la vinculación con otras instancias de coordinación territorial y por la incorporación de nuevas agendas, como la gestión del riesgo, el cambio climático y la sostenibilidad productiva, lo que amplió el alcance de la coordinación sectorial.

### **Plan Nacional de Desarrollo Pesquero y Acuícola 2025-2030**

En el ámbito de la formulación de instrumentos estratégicos, destaca de manera particular el liderazgo asumido por la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), en coordinación estrecha con el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA), para la actualización del Plan Nacional de Desarrollo Pesquero y Acuícola 2025-2030. Este proceso representó un esfuerzo institucional



## Informe fin de gestión

intensivo, tanto por su alcance como por los plazos en los que se desarrolló, logrando concretarse en un periodo aproximado de cuatro meses, lo que evidencia un alto nivel de articulación técnica, compromiso interinstitucional y capacidad de gestión.

La construcción del Plan no se limitó a un ejercicio técnico tradicional, sino que se sustentó en una metodología participativa, prospectiva y basada en evidencia, alineada con los lineamientos nacionales de planificación. Tal como se documenta en el propio instrumento, se aplicaron enfoques de prospectiva estratégica para identificar tendencias y escenarios futuros del sector, combinados con un diagnóstico integral que incorporó variables productivas, sociales, ambientales y económicas. Este abordaje permitió no solo comprender la situación actual, sino proyectar una visión de mediano y largo plazo orientada a la sostenibilidad y competitividad del sector pesquero y acuícola.

Un elemento diferenciador del proceso fue su carácter profundamente territorial y participativo. A través de talleres realizados en diversas regiones costeras del país (incluyendo zonas como Limón, Golfito, Quepos y Puntarenas) se integraron las voces de pescadores, acuicultores, organizaciones locales, academia, sector privado e instituciones públicas. Este ejercicio permitió que el Plan no surgiera únicamente desde el nivel central, sino que se construyera a partir de las realidades, necesidades y aspiraciones de quienes dependen directamente de estas actividades productivas. De esta manera, se logró consolidar una herramienta de planificación legítima, representativa y con alto potencial de apropiación social.

Desde el punto de vista técnico, el Plan incorpora además el enfoque de gestión para resultados y generación de valor público, asegurando que las intervenciones propuestas respondan a impactos concretos y medibles en el sector. Asimismo, integra transversalmente el enfoque de género y de inclusión, reconociendo el papel de mujeres y jóvenes en la dinamización de las economías costeras, así como la necesidad de reducir brechas históricas en el acceso a oportunidades.

Como resultado de este proceso, se definió una hoja de ruta estructurada en ejes estratégicos orientados a la modernización institucional, el fomento de la competitividad, la productividad con sostenibilidad y el fortalecimiento del valor agregado y la comercialización. Estas líneas de acción se traducen en un conjunto de intervenciones priorizadas que buscan transformar estructuralmente el sector, promoviendo la innovación tecnológica, el uso sostenible de los recursos y una mayor inserción en mercados.

La presentación oficial del Plan, realizada el 25 de abril de 2025 con la participación de la Presidencia de la República, marcó un hito relevante para el sector, al posicionar la pesca y la acuicultura como áreas estratégicas dentro del desarrollo nacional. Con una inversión proyectada superior a los €20 mil millones y la definición de intervenciones clave, el país establece una apuesta clara por consolidar un modelo productivo más inclusivo, resiliente y sostenible.

En síntesis, la formulación del Plan Nacional de Desarrollo Pesquero y Acuícola 2025-2030 no solo evidencia la capacidad técnica de SEPSA para liderar procesos complejos en tiempos acotados, sino también su rol



## Informe fin de gestión

estratégico como articulador sectorial, capaz de integrar actores, metodologías y visiones en la construcción de políticas públicas con enfoque territorial, participativo y orientado a resultados.

### **Inversión pública**

Durante este periodo la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) desempeñó un rol técnico clave en el fortalecimiento de la gestión de la inversión pública del Sector Agropecuario, contribuyendo a mejorar la calidad, pertinencia y alineamiento estratégico de los proyectos con los instrumentos de planificación sectorial y nacional.

En este proceso la Secretaría pasó de centrarse en la articulación inicial de iniciativas, hacia un enfoque más técnico integral orientado a la estructuración, seguimiento y posicionamiento estratégico de los proyectos dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Durante el año 2023, los esfuerzos se orientaron principalmente a apoyar la formulación de iniciativas de inversión, promoviendo su alineamiento con la Política Pública del Sector Agropecuario y el Plan Sectorial Agropecuario. En esta etapa, SEPSA facilitó la coordinación entre instituciones, promovió la identificación de proyectos prioritarios y brindó acompañamiento técnico en los procesos iniciales de estructuración, contribuyendo a ordenar la cartera de inversión sectorial y a fortalecer su coherencia con los objetivos estratégicos del sector.

En el año 2024, la gestión se decantó por un acompañamiento más estructurado, en el que la Secretaría fortaleció su rol como articulador interinstitucional en la gestión de proyectos de inversión. Este proceso implicó no solo el apoyo en la formulación, sino también la facilitación de espacios de coordinación entre instituciones, el seguimiento de avances y la identificación de cuellos de botella en la ejecución. Asimismo, se promovió la vinculación de los proyectos con los mecanismos formales del Sistema Nacional de Inversión Pública, contribuyendo a su incorporación en los procesos de planificación y financiamiento.

Durante este periodo, SEPSA también acompañó iniciativas estratégicas de inversión vinculadas a infraestructura productiva, desarrollo territorial y fortalecimiento de cadenas de valor, promoviendo su alineación con las prioridades sectoriales y facilitando la articulación entre actores institucionales. Este trabajo permitió avanzar hacia una gestión de la inversión más coherente, reduciendo la fragmentación y mejorando la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Para el año 2025, la gestión se orienta en una participación más activa de SEPSA en la estructuración y posicionamiento estratégico de los proyectos de inversión. En esta etapa, la Secretaría no solo acompañó técnicamente las iniciativas, sino que también contribuyó a orientar la inversión pública hacia áreas prioritarias del sector, promoviendo una mayor vinculación entre la planificación sectorial y la asignación de recursos.



## Informe fin de gestión

Asimismo, se fortaleció el seguimiento de los proyectos en sus diferentes etapas, desde la preinversión hasta su ejecución, permitiendo identificar oportunamente desafíos técnicos, administrativos y financieros, y facilitando la adopción de medidas correctivas. Este enfoque contribuyó a mejorar la calidad de los proyectos, aumentar su viabilidad y fortalecer su impacto potencial en el desarrollo del sector.

De manera transversal, la gestión de SEPSA en este eje permitió fortalecer la articulación entre la inversión pública y los instrumentos de planificación sectorial, promoviendo una mayor coherencia entre las prioridades estratégicas y la ejecución de proyectos. Este proceso también contribuyó a mejorar la coordinación interinstitucional, al generar espacios de diálogo y trabajo conjunto orientados a la concreción de iniciativas de alto impacto.

Adicionalmente, la experiencia acumulada durante el periodo permitió identificar oportunidades de mejora en la gestión de la inversión pública, particularmente en lo relacionado con la formulación de proyectos, la articulación institucional y los tiempos de gestión dentro de los sistemas formales. En este sentido, SEPSA ha contribuido no solo a la ejecución de proyectos, sino también al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de la inversión en el sector.

### **Programa por Resultados (PforR)**

La participación de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) en el diseño, estructuración y puesta en marcha del Programa por Resultados (PforR) para una Agricultura Sostenible y Competitiva se consolidó como uno de los hitos más relevantes de la gestión institucional, tanto por su alcance estratégico como por el nivel de exigencia técnica que implicó.

Desde sus etapas iniciales, SEPSA asumió un rol central como instancia facilitadora y articuladora del proceso, acompañando las misiones técnicas del Banco Mundial y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), y promoviendo la participación activa de las instituciones del Sector Agropecuario. Este proceso no solo implicó la coordinación logística de las misiones, sino también la construcción de insumos técnicos, la integración de visiones institucionales y la definición de los alcances del programa en coherencia con la Política Pública y el Plan Sectorial Agropecuario.

Durante el año 2023, los esfuerzos se concentraron en la conceptualización del programa, la identificación de áreas de resultado y la definición preliminar de indicadores, en un proceso altamente participativo que permitió alinear las prioridades sectoriales con los requerimientos técnicos de los organismos financieros. En esta etapa, SEPSA facilitó espacios de trabajo interinstitucional, promoviendo la construcción de consensos y asegurando la coherencia del programa con la planificación sectorial existente.

En el año 2024, el proceso evolucionó hacia una fase de estructuración técnica más detallada, en la cual la Secretaría desempeñó un papel clave en la elaboración del Manual Operativo del Programa (MOP), la definición de los mecanismos de implementación y la articulación de los planes de acción de las



## Informe fin de gestión

instituciones participantes. Asimismo, se avanzó en la estructuración del marco de gastos, en la definición de los indicadores vinculados a los resultados, por medio del establecimiento de indicadores de desembolso (DLIs) y de indicadores de resultado (DLRs), así como en la construcción de los cronogramas de cumplimiento, lo que implicó un alto nivel de coordinación técnica y precisión metodológica.

De manera complementaria, SEPSA facilitó los procesos de articulación necesarios para la contratación del Ente Verificador Independiente, así como la definición de los mecanismos de verificación de resultados, elementos fundamentales dentro de la lógica del financiamiento basado en desempeño. Este proceso permitió introducir estándares más rigurosos en la planificación sectorial, particularmente en lo relacionado con la medición de resultados, la trazabilidad de la información y la rendición de cuentas.

Para el año 2025, el programa incrementa su nivel, evidenciado en su formalización a través del proyecto de ley correspondiente y en su avance dentro del proceso legislativo. En este contexto, SEPSA participó activamente en la elaboración de insumos técnicos para sustentar el programa, así como en su presentación ante instancias de decisión, contribuyendo a su aprobación en primer debate y al posicionamiento del programa como una iniciativa estratégica para el desarrollo del sector.

Más allá de su avance formal, el PforR representó un cambio cualitativo en la forma de gestionar la planificación sectorial, al introducir un enfoque basado en resultados que vincula directamente el cumplimiento de metas con el acceso a financiamiento. Este enfoque exigió un fortalecimiento significativo de las capacidades institucionales en materia de planificación, seguimiento y evaluación, así como una mayor articulación entre las instituciones del sector.

En este sentido, el rol de SEPSA fue determinante no solo en la estructuración del programa, sino también en la generación de condiciones institucionales para su implementación, promoviendo una cultura de gestión orientada a resultados, fortaleciendo los mecanismos de coordinación interinstitucional y asegurando la coherencia del programa con los instrumentos de planificación sectorial.

### **Informes y estudios específicos**

Durante este periodo, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) fortaleció su rol como instancia generadora de conocimiento estratégico para el Sector Agropecuario, mediante la producción sostenida de informes técnicos y estudios especializados orientados a fortalecer la toma de decisiones, la formulación de políticas públicas y el seguimiento de las intervenciones sectoriales.

Este eje se fortaleció la pasar de una producción técnica enfocada en atender requerimientos puntuales, hacia una generación más estructurada de insumos analíticos alineados con las prioridades sectoriales y las necesidades de la rectoría.



## Informe fin de gestión

Durante el año 2023, la elaboración de informes y estudios se orientó principalmente a sustentar los procesos de planificación sectorial y a generar información base para la formulación de la Política Pública y el Plan Sectorial Agropecuario. En esta etapa, SEPSA produjo análisis sectoriales, estudios de contexto y sistematizaciones que permitieron comprender mejor las dinámicas productivas, los principales desafíos del sector y las oportunidades de desarrollo, contribuyendo a una formulación más informada de los instrumentos estratégicos.

En el año 2024, la producción técnica se amplió tanto en volumen como en alcance temático, incorporando estudios orientados a apoyar la toma de decisiones en ámbitos específicos del sector. Estos incluyeron análisis de cadenas de valor, estudios de mercado, evaluaciones de viabilidad de productos y análisis vinculados a la seguridad alimentaria y la sostenibilidad productiva. En este periodo, la Secretaría fortaleció su capacidad de respuesta a requerimientos institucionales, generando insumos técnicos oportunos para la rectoría y para otras instancias del sector.

Asimismo, se avanzó en la sistematización de información y en la mejora de la calidad de los productos técnicos, promoviendo una mayor rigurosidad metodológica y una mejor articulación entre los estudios generados y los procesos de planificación y seguimiento sectorial.

Para el año 2025, la producción de informes y estudios presentan una mayor especialización y pertinencia estratégica, orientándose a temas prioritarios para la toma de decisiones sectoriales. Entre los principales productos elaborados destaca el estudio “Producción y comercialización de ostras y mejillones en el Golfo de Nicoya”, el cual permitió analizar esta actividad desde un enfoque de sistemas socioecológicos, evidenciando su bajo impacto ambiental, su potencial en términos de seguridad alimentaria y su contribución a los ingresos de las familias del sector pesquero artesanal. Este estudio, además, aportó insumos relevantes para su vinculación con los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Pesquero y Acuícola.

Asimismo, se desarrolló el estudio “Análisis de viabilidad para incluir la leche de búfala en la Canasta Básica Tributaria”, el cual abordó de manera integral aspectos productivos, de mercado y nutricionales, permitiendo sustentar técnicamente la conveniencia de su inclusión como producto de interés nacional. Este análisis incluyó la caracterización de la oferta, los mecanismos de comercialización y su aporte potencial a la seguridad alimentaria.

Estos estudios no solo aportaron información técnica, sino que también contribuyeron a la toma de decisiones en espacios estratégicos del sector, evidenciando el valor de SEPSA como generador de conocimiento aplicado. De manera complementaria, se fortaleció la articulación de estos productos con otras agendas sectoriales e intersectoriales, ampliando su impacto y relevancia.

La producción de informes y estudios durante el periodo generó una base de conocimiento sectorial que fortalece la planificación, el seguimiento y la evaluación de las intervenciones públicas. Asimismo,



## Informe fin de gestión

contribuyó a mejorar la calidad del debate técnico en el sector, al poner a disposición información relevante, oportuna y basada en evidencia.

### Gestión de la información

En cuanto a la gestión de información, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) fortaleció de manera sostenida su rol como instancia responsable de la gestión de la información estratégica del Sector Agropecuario, avanzando hacia un modelo más integrado, oportuno y orientado a la toma de decisiones.

Este eje se fortaleció desde un enfoque centrado en la recopilación y sistematización de información, hacia una gestión más estratégica, en la que los datos se convierten en un insumo clave para la planificación, el seguimiento de resultados y la articulación sectorial.

Durante el año 2023, los esfuerzos se orientaron a consolidar las bases de la gestión de la información, mediante la organización de fuentes estadísticas, la sistematización de datos sectoriales y la generación de insumos analíticos para apoyar la formulación de la Política Pública y el Plan Sectorial Agropecuario. En esta etapa, SEPSA fortaleció su capacidad para integrar información proveniente de distintas instituciones del sector, contribuyendo a una visión más completa y estructurada de la realidad agropecuaria.

En el año 2024, la gestión de la información avanzó hacia una mayor integración y articulación, en la que se fortalecieron los procesos de análisis, validación y uso de la información en los procesos de seguimiento sectorial. La información comenzó a desempeñar un papel más activo en las verificaciones del Plan Sectorial, permitiendo mejorar la calidad de los datos reportados, reducir inconsistencias y fortalecer la confiabilidad de los resultados. Asimismo, se promovió una mayor vinculación entre la información sectorial y los sistemas nacionales de planificación, lo que permitió alinear los procesos de seguimiento con las exigencias del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y mejorar la coherencia con los requerimientos del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.

En este contexto, uno de los avances más relevantes del periodo fue el impulso al desarrollo del expediente digital único de la persona productora, concebido como una herramienta estratégica para integrar y gestionar de manera articulada la información de los productores agropecuarios. SEPSA participó activamente en la conceptualización y estructuración de esta iniciativa, promoviendo la articulación interinstitucional necesaria para su desarrollo y facilitando la vinculación con plataformas existentes, como las impulsadas en coordinación con organismos regionales.

Este proceso implicó el trabajo conjunto con distintas instituciones del sector para avanzar en la definición de estructuras de datos, mecanismos de interoperabilidad y criterios de integración de información, con el objetivo de reducir la fragmentación existente en los registros institucionales. El expediente digital se proyecta como un instrumento clave para mejorar la trazabilidad de la información, optimizar la prestación



## Informe fin de gestión

de servicios a las personas productoras y fortalecer la toma de decisiones basada en datos actualizados y confiables.

Para el año 2025, se fortalece la gestión de la información en su integración con plataformas y espacios estratégicos de gobernanza de la información. En este contexto, destaca la incorporación de SEPSA en el Sistema de Monitoreo de la Cobertura de la Tierra y Ecosistemas (SIMOCUTE), donde la Secretaría asume un rol activo en la Mesa de Monitoreo y Reporte, contribuyendo a fortalecer la disponibilidad de información territorial y ambiental relevante para el sector agropecuario.

Esta participación permitió ampliar el alcance de la gestión de la información, integrando variables ambientales y territoriales en la planificación sectorial, lo que fortalece una visión más integral del desarrollo agropecuario y mejora la capacidad de respuesta ante desafíos asociados al cambio climático, la sostenibilidad y la gestión de recursos naturales.

De manera complementaria, durante este periodo se fortalecieron los procesos de generación, análisis y difusión de información estratégica, promoviendo una mayor accesibilidad y uso de los datos por parte de las instituciones del sector. La información producida y gestionada por SEPSA se convirtió en un insumo clave para la toma de decisiones en espacios de coordinación sectorial, en la formulación de políticas y en el seguimiento de resultados.

### **Articulación internacional e intersectorial**

Durante el periodo, se logró posicionar al sector en espacios de alto nivel, ampliar su capacidad de incidencia y asegurar una mayor coherencia entre la planificación sectorial y los compromisos país, lo anterior, por medio del rol articulador técnico de la Secretaría.

Durante el año 2023, la participación de SEPSA se centró en la atención de compromisos internacionales y en la generación de insumos técnicos requeridos por distintas instancias, incluyendo la elaboración de reportes vinculados a apoyos al sector agropecuario en el marco de obligaciones ante organismos multilaterales. Paralelamente, se inició el fortalecimiento de la articulación con instituciones nacionales en temas de interés común, sentando las bases para una mayor integración del sector en agendas intersectoriales.

En el año 2024, esta articulación se amplió y se consolidó, dado que la Secretaría participó activamente en espacios de coordinación interinstitucional vinculados a temas estratégicos como la seguridad alimentaria, la sostenibilidad productiva y la gestión del riesgo. En estos espacios, la Secretaría aportó insumos técnicos, facilitó la integración de información sectorial y promovió la alineación de las intervenciones con los instrumentos de planificación.



## Informe fin de gestión

Asimismo, se fortaleció la relación con entidades responsables de la política económica, ambiental y comercial del país, lo que permitió integrar la perspectiva agropecuaria en procesos de toma de decisiones de carácter intersectorial. Esta articulación contribuyó a mejorar la coherencia de la acción pública y a posicionar las necesidades y prioridades del sector en agendas más amplias.

Para el año 2025, la Secretaría realiza un acompañamiento técnico al Ministerio de Agricultura y Ganadería en el proceso de incorporación de Costa Rica a acuerdos comerciales internacionales, particularmente en lo relacionado con la apertura de mercados y la adecuación de la oferta agropecuaria. De igual forma, se participó en espacios vinculados al cumplimiento de nuevas regulaciones internacionales, como aquellas asociadas a la sostenibilidad y la trazabilidad de productos agropecuarios, aportando insumos técnicos y facilitando la articulación entre actores institucionales y productivos. Este trabajo permitió anticipar desafíos, orientar ajustes en los sistemas productivos y fortalecer la capacidad del país para mantener y ampliar su acceso a mercados internacionales.

En el ámbito intersectorial, se participó en instancias vinculadas a la seguridad alimentaria, la gestión del riesgo y el cambio climático, promoviendo una mayor integración del sector agropecuario en estas agendas. Este proceso implicó la coordinación con instituciones clave, la generación de estudios técnicos y la articulación de acciones orientadas a fortalecer la resiliencia del sector y su contribución al desarrollo sostenible.

### **Auditorías y fortalecimiento de la gestión pública**

Durante este periodo la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) participó activamente en diversos procesos de fiscalización y control promovidos por la Contraloría General de la República (CGR), los cuales constituyeron no solo un ejercicio de cumplimiento institucional, sino una oportunidad concreta para fortalecer la gestión pública sectorial.

Durante el año 2023, SEPSA atendió los requerimientos iniciales derivados de auditorías vinculadas a temas como la gestión por resultados, la seguridad alimentaria y los procesos de compras públicas. En esta etapa, la Secretaría facilitó la recopilación y sistematización de información sectorial, coordinó con las instituciones involucradas y contribuyó a la generación de insumos técnicos requeridos por la CGR. Este proceso permitió identificar áreas de mejora, particularmente en lo relacionado con la calidad de la información, la articulación interinstitucional y la trazabilidad de los resultados.

En el año 2024, SEPSA asumió un rol más activo en la implementación de acciones de mejora. Este proceso implicó la revisión y ajuste de metodologías de seguimiento, el fortalecimiento de los sistemas de información y la promoción de prácticas más rigurosas en la gestión por resultados.

En particular, los procesos de auditoría vinculados a la gestión por resultados contribuyeron a reforzar la importancia de contar con indicadores claros, verificables y alineados con los objetivos sectoriales, lo que



## Informe fin de gestión

tuvo un impacto directo en el fortalecimiento del seguimiento del Plan Sectorial Agropecuario y en la implementación de iniciativas como el Programa por Resultados (PforR).

Asimismo, las auditorías en materia de seguridad alimentaria y compras públicas permitieron identificar oportunidades de mejora en la articulación interinstitucional, en la planificación de intervenciones y en la gestión de recursos, promoviendo una mayor coherencia entre las políticas públicas y su ejecución.

Para el año 2025, la Secretaría en esta etapa no solo atendió los requerimientos de la CGR, sino que también contribuyó a fortalecer la cultura de rendición de cuentas en el sector, promoviendo una mayor transparencia, trazabilidad y orientación a resultados, logrando el levantamiento y cierre de las tres auditorías realizadas por la Contraloría General de la República (CGR), lo anterior, por medio del orden, la sistematización de la información, la facilitación e los procesos y el acompañamiento a los actores involucrados en cada disposición.

### Gestión gerencial

En cuanto a la gestión gerencial, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) impulsó un proceso sostenido de fortalecimiento de su gestión gerencial, orientado a consolidar una estructura organizativa más eficiente, mejorar la coordinación interna y potenciar las capacidades técnicas del equipo institucional. Este eje, aunque menos visible que otros componentes estratégicos, resultó determinante para viabilizar los avances alcanzados en planificación, coordinación sectorial, inversión pública y articulación interinstitucional, evidenciando que los resultados obtenidos responden no solo a esfuerzos técnicos, sino también a una gestión interna coherente y fortalecida.

Durante el año 2023, la gestión se enfocó en ordenar y consolidar el funcionamiento interno de la Secretaría, promoviendo una mayor claridad en la distribución de funciones entre las unidades técnicas y fortaleciendo los procesos de coordinación interna. En esta etapa, se priorizó la articulación entre la Unidad de Planificación Sectorial Agropecuaria y la Unidad de Análisis Sectorial Agropecuario, con el objetivo de integrar la planificación con la generación de información estratégica, lo que permitió mejorar la calidad de los productos institucionales.

En el año 2024, se fortalecieron los procesos de trabajo interno, la planificación operativa y el seguimiento de resultados. Se promovió una cultura organizacional orientada a la gestión por resultados, alineando el trabajo de las unidades técnicas con los objetivos estratégicos de la Secretaría y del sector. Asimismo, se impulsaron mejoras en los procesos de gestión interna, incluyendo la planificación de actividades, la organización del trabajo y la optimización del uso de los recursos disponibles, lo que permitió aumentar la eficiencia institucional y mejorar la capacidad de respuesta ante las demandas del sector.

Para el año 2025, se fortaleció la coordinación entre las unidades, se promovió el trabajo colaborativo y se consolidaron prácticas de seguimiento interno que permitieron dar mayor trazabilidad a las acciones



## Informe fin de gestión

institucionales. Adicionalmente, se avanzó en el proceso de fortalecimiento organizacional de SEPSA, incluyendo la actualización de su estructura organizativa, lo que contribuye a mejorar la eficiencia operativa y a responder de manera más efectiva a los retos del sector. Este proceso refleja una visión de mejora continúa orientada a fortalecer la institucionalidad y asegurar la sostenibilidad de los avances alcanzados.

### Divulgación y comunicación

Durante este periodo la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) fortaleció de manera progresiva sus acciones en materia de divulgación y comunicación, orientadas a visibilizar el quehacer institucional, facilitar el acceso a la información y promover una mayor transparencia en la gestión pública sectorial.

Durante el año 2023, las acciones se orientaron principalmente a la divulgación de informes, estudios y resultados de gestión, mediante los canales institucionales disponibles. En esta etapa, se priorizó poner a disposición de las instituciones del sector y de la ciudadanía información relevante sobre la planificación sectorial, contribuyendo a una mayor transparencia y acceso a la información.

En el año 2024, la gestión avanzó hacia una mayor sistematización de los procesos de comunicación, fortaleciendo los mecanismos de difusión de productos técnicos y promoviendo una mayor articulación entre la generación de información y su divulgación. En este contexto, se impulsó la actualización y modernización de la plataforma InfoAgro, orientándola hacia una herramienta más accesible, ordenada y funcional para la consulta de información sectorial.

Este proceso implicó la mejora en la organización de contenidos, la actualización de información relevante y la optimización de la experiencia de usuario, permitiendo consolidar InfoAgro como el principal repositorio de información del Sector Agropecuario. De manera complementaria, y como parte de una estrategia de simplificación y ordenamiento de la presencia digital institucional, se procedió a la actualización de la página web independiente de SEPSA, evitando la duplicidad de información y concentrando los esfuerzos en una única plataforma más robusta y eficiente.

En este periodo, se fortaleció la difusión de estudios estratégicos, informes sectoriales y resultados de gestión, contribuyendo a visibilizar el aporte técnico de la Secretaría y su rol en la planificación y articulación del sector. De manera complementaria, se promovió una mayor accesibilidad de la información, facilitando su consulta por parte de actores institucionales, productivos y de la ciudadanía en general. Este esfuerzo contribuyó a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la apropiación de la información como herramienta para la toma de decisiones.



## Informe fin de gestión

*Hacer referencia a los cambios realizados en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectaron el quehacer de la dependencia o de la unidad.*

Durante el periodo de gestión comprendido entre diciembre de 2022 y abril de 2026, el entorno institucional y normativo del Sector Agropecuario experimentó transformaciones relevantes, tanto a lo interno del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) como en el marco jurídico sectorial, las cuales incidieron de manera directa e indirecta en el quehacer de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA).

En el ámbito interno, uno de los cambios más significativos fue la reorganización de la estructura de SEPSA, formalizada mediante el Decreto Ejecutivo N.º 45693-MAG. Esta actualización respondió a la necesidad de adecuar la estructura organizativa a los nuevos retos de la planificación sectorial, fortaleciendo su capacidad técnica y su rol estratégico dentro de la rectoría del sector. Como parte de este proceso, se redefinieron las unidades internas, ajustando su nomenclatura y funciones, lo que permitió alinear de mejor manera la planificación, el análisis y la gestión de la información.

Entre los cambios más relevantes destaca la consolidación de la Unidad de Planificación Sectorial Agropecuaria y la Unidad de Análisis Sectorial Agropecuario, así como la creación de la Unidad de Información Sectorial Agropecuaria, lo que evidencia una apuesta institucional por integrar la planificación, el análisis económico y la gestión de datos en un mismo esquema funcional. Esta reestructuración fortaleció la capacidad de SEPSA para conducir procesos de formulación, seguimiento y evaluación sectorial, así como para generar información estratégica que sustente la toma de decisiones.

Adicionalmente, la reorganización implicó la actualización de funciones orientadas a la asesoría a la rectoría, la coordinación sectorial, la articulación interinstitucional y la vinculación con agendas nacionales e internacionales, consolidando a SEPSA como un actor clave en la gobernanza del Sector Agropecuario. Este proceso también se enmarca en una transformación más amplia del MAG, orientada a simplificar estructuras, integrar funciones y fortalecer la eficiencia institucional.

En el ámbito externo, la Asesoría Jurídica del MAG evidenció una serie de cambios en el ordenamiento jurídico sectorial, los cuales, si bien no inciden de manera directa en la estructura de SEPSA, sí tienen efectos relevantes en su gestión, particularmente en su rol de planificación, seguimiento y articulación sectorial.

Entre estos cambios destaca la emisión del Reglamento Orgánico del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Decreto Ejecutivo N.º 45282-MAG), que introduce una reorganización integral del Ministerio y sus órganos desconcentrados, con el objetivo de fortalecer la gobernanza sectorial, mejorar la coordinación institucional y responder a los nuevos desafíos del sector agropecuario. Esta normativa redefine



## Informe fin de gestión

estructuras, integra funciones y promueve una mayor coherencia en la acción pública, lo que incide directamente en la forma en que SEPSA articula los procesos de planificación sectorial.

Asimismo, se identifican reformas relevantes en instrumentos normativos que impactan la gestión sectorial, como la actualización del Registro de Pequeño y Mediano Productor Agropecuario (PYMPA), que fortalece los mecanismos de identificación y priorización de beneficiarios de políticas públicas, mejorando la trazabilidad y focalización de las intervenciones. Este tipo de instrumentos tiene un efecto directo en la planificación sectorial, al permitir una mejor orientación de programas, proyectos e inversiones.

De igual forma, se destacan reformas en materia de producción agropecuaria orgánica, orientadas a fortalecer los procesos de certificación, mejorar la trazabilidad y facilitar la inserción en mercados diferenciados, así como ajustes normativos relacionados con la regularización migratoria de trabajadores del sector agropecuario, los cuales buscan garantizar la disponibilidad de mano de obra y la continuidad de la producción.

Estos cambios normativos reflejan una evolución del marco regulatorio hacia esquemas más modernos, integrados y orientados a la sostenibilidad, la competitividad y la inclusión, lo cual exige a SEPSA fortalecer sus capacidades de análisis, seguimiento y articulación para asegurar que la planificación sectorial responda de manera efectiva a estas transformaciones.

En conjunto, los cambios en el entorno institucional y en el ordenamiento jurídico durante el periodo analizado han generado condiciones más complejas, pero también más favorables para el fortalecimiento de la gestión sectorial. En este contexto, SEPSA ha logrado adaptarse y posicionarse estratégicamente, consolidando su rol como instancia técnica clave para la planificación, la coordinación y la conducción del desarrollo del Sector Agropecuario.

*Informar sobre el estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la dependencia o de la unidad al inicio y al final de su gestión.*

Durante este periodo, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) ha evidenciado un nivel de madurez progresivo en la implementación y fortalecimiento de su sistema de control interno, en concordancia con la Ley General de Control Interno N.º 8292 y los lineamientos institucionales del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

En el marco de la metodología institucional de autoevaluación del Sistema de Control Interno, SEPSA ha participado de manera activa y consistente en los procesos de valoración, contribuyendo a la generación de diagnósticos que permiten identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión interna. A nivel institucional, estos ejercicios han evidenciado un alto grado de cumplimiento en los distintos componentes del sistema, con una proporción relativamente baja de acciones de mejora requeridas, lo que refleja una base sólida en la aplicación de controles y procedimientos.



## Informe fin de gestión

En el caso particular de SEPSA, su gestión se ha caracterizado por una integración efectiva del control interno dentro de los procesos sustantivos de planificación, seguimiento y generación de información, lo que ha permitido no solo cumplir con los requerimientos formales, sino también utilizar el control interno como una herramienta para la mejora continua. Este enfoque se evidencia en la incorporación de líneas específicas en los planes operativos para el seguimiento de acciones de control, así como en la articulación de los procesos de planificación con la gestión de riesgos.

Asimismo, se ha avanzado en la consolidación de prácticas orientadas a la gestión de riesgos, en el marco de una metodología institucional homologada que permite la identificación, valoración y seguimiento sistemático de los riesgos asociados a la gestión. Este enfoque ha contribuido a fortalecer la capacidad preventiva de la Secretaría, asegurando una administración más responsable y oportuna de los riesgos, especialmente aquellos de carácter operativo, de información y de entorno, que son los que mayor incidencia presentan a nivel institucional.

Un aspecto relevante en el fortalecimiento del control interno ha sido la incorporación de herramientas tecnológicas y sistemas institucionales, como SEVRIMAG y los mecanismos de autoevaluación, así como la implementación de alertas automáticas y sistemas de seguimiento, que han permitido mejorar la trazabilidad de la información, facilitar la toma de decisiones y fortalecer la transparencia en la gestión. De igual forma, la integración de instrumentos informáticos para la gestión de disposiciones de entes fiscalizadores ha contribuido a centralizar la información y mejorar la eficiencia en su atención.

Adicionalmente, el proceso de reorganización institucional del MAG, en el cual se enmarca SEPSA, ha permitido avanzar hacia una mayor estandarización metodológica en la gestión del control interno y de los riesgos, generando resultados más homogéneos y comparables. Esta condición ha facilitado la incorporación de la información generada en instancias como la Comisión Gerencial de Control Interno, de la cual SEPSA es parte, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento de acciones de mejora.

### *Indicar el estado de los riesgos SEVRIMAG de la dependencia o unidad al inicio y al final de su gestión*

El ejercicio de revisión de riesgos se realiza dentro de la Secretaría siguiendo los lineamientos que brinda la Unidad de Control Interno. Durante el periodo que enmarca este informe, se realizó el ejercicio anual del 2023 y el bianual años 2024-2026.

1. Ejercicio Anual 2023. Se identificaron 7 riesgos, de los cuáles se identificó que uno no contaba con acciones y/o controles necesarios y suficientes para disminuir el riesgo de materialización. Por tanto, se generó una acción de mejora, atendida por la señora Lorena Jiménez Carvajal, y su resultado fue alcanzado a un 100%.



## Informe fin de gestión

2. Ejercicio Bidual 2024-2026. Se efectuó la revisión y análisis de los riesgos identificados por la Secretaría y se logró establecer que los mismos cuentan con las acciones y/o controles, necesarios y suficientes para disminuir el riesgo de materialización, por lo que el estado actual de los 7 riesgos identificados cuenta con el estado de retenidos. Pendiente del ejercicio de revisión, según calendario, durante el mes de octubre del año 2026.

*Indique las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la dependencia o de la unidad, al menos durante el último año*

Entre las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de Control Interno de SEPSA, se encuentran.

1. Pese a que la presencia de controles cruzados dentro de la Secretaría no representaba un riesgo, durante esta gestión se mejoraron registros y disponibilidad e información mediante InfoAgro y página web SEPSA.
2. Además, se avanzó en la confección de procedimientos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad, a saber: GPS-F-01, GPS-F-02, GPS-F-03, GPS-F-04, GPS-PR-01y GPS-PR-02.
3. Se realizaron, analizaron y compartieron los resultados del ejercicio de autoevaluación y evaluación de riesgos, según periodos indicados para esos fines.

*Metas y logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación de la dependencia o de la unidad*

Durante este periodo, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) logró un alto nivel de cumplimiento de las metas programadas en sus Planes Anuales Operativos (PAO), evidenciando una gestión consistente, orientada a resultados y alineada con los objetivos estratégicos del Sector Agropecuario.

A lo largo de los distintos años evaluados, la Secretaría no solo cumplió con la mayoría de las actividades programadas, sino que en múltiples casos superó las metas establecidas, reflejando una capacidad institucional robusta para responder a las demandas del sector, incluso en contextos de alta carga operativa y requerimientos no previstos. Este desempeño se sustenta en una adecuada planificación, una articulación efectiva entre unidades técnicas y un seguimiento constante de la ejecución.

En el caso del año 2024, por ejemplo, se observa un comportamiento institucional altamente favorable, con niveles de cumplimiento que en su mayoría alcanzan o superan el 100%, incluyendo actividades clave



## Informe fin de gestión

como la participación en los espacios de coordinación sectorial (CAN, COTECSA y CSRA), la elaboración de informes estratégicos vinculados al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, y la generación de insumos técnicos para la toma de decisiones. Incluso en actividades sujetas a variaciones externas (como ajustes de agenda o requerimientos adicionales) la Secretaría logró mantener niveles de ejecución superiores a lo programado, evidenciando flexibilidad y capacidad de adaptación.

De manera particular, se destacan logros en la producción técnica institucional, incluyendo la elaboración oportuna de informes sectoriales, informes de seguimiento de políticas públicas, análisis económicos y estudios especializados, todos ellos con un cumplimiento del 100%. Asimismo, se logró una ejecución completa en la actualización de bases de datos estadísticas, la generación de boletines y el fortalecimiento de sistemas de información, lo que evidencia una gestión consistente en el eje de información estratégica.

En el ámbito de la gestión sectorial, se alcanzaron niveles de cumplimiento superiores al 100% en actividades vinculadas a la coordinación interinstitucional, como la atención de compromisos con organismos internacionales y la realización de sesiones de órganos sectoriales, lo que refleja una dinámica de trabajo que no solo responde a la planificación, sino también a las demandas emergentes del entorno.

Adicionalmente, se evidencian avances significativos en iniciativas estratégicas no rutinarias, como la modernización de plataformas de información (InfoAgro), la implementación de programas de inteligencia de mercados, el desarrollo de metodologías para encadenamientos productivos y la atención de disposiciones de la Contraloría General de la República, todas ellas con niveles de cumplimiento satisfactorios o completos.

Es importante señalar que, en los casos donde se presentaron desviaciones o rezagos parciales en algunas actividades específicas, estos respondieron principalmente a factores externos, tales como ajustes en la programación institucional, procesos de reorganización interna o disponibilidad de recurso humano. No obstante, en la mayoría de estos casos, las actividades fueron reprogramadas y ejecutadas en periodos posteriores, logrando finalmente su cumplimiento dentro del ciclo de gestión.

La gestión de SEPSA durante este periodo se caracteriza por una alta capacidad de ejecución, cumplimiento sostenido de metas y generación de resultados concretos, lo cual se traduce en un aporte efectivo al fortalecimiento de la planificación sectorial, la coordinación institucional y la toma de decisiones basada en evidencia.

*Refiérase al estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir*

Al respecto al estado de los proyectos relevantes la Secretaría dio seguimiento y fortaleció una serie de proyectos estratégicos que resultan fundamentales para la consolidación de la planificación, la coordinación sectorial y la modernización institucional. Estos proyectos, algunos iniciados en etapas previas



## Informe fin de gestión

y otros impulsados durante la presente gestión, reflejan tanto avances significativos como desafíos pendientes que requieren continuidad.

Uno de los proyectos de mayor relevancia es el Programa por Resultados (PforR), el cual, si bien no se encontraba en fase de implementación al inicio de la gestión, fue estructurado y consolidado durante este periodo como un instrumento estratégico de financiamiento y gestión sectorial. SEPSA desempeñó un rol central en su formulación, articulando a las instituciones del sector, facilitando la elaboración del Manual Operativo del Programa, la definición de indicadores y metas, así como la estructuración de los mecanismos de verificación. Al cierre de la gestión, el programa se encuentra en una fase avanzada, con aprobación en primer debate legislativo y a la espera de su ratificación final, por lo que su implementación efectiva queda como uno de los principales retos para la siguiente etapa.

En segundo lugar, se destaca el seguimiento y continuidad del Plan Sectorial Agropecuario y su vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP). Este proceso, iniciado en etapas previas, fue fortalecido durante la gestión mediante la consolidación de mecanismos de verificación, el ajuste de metodologías de seguimiento y la mejora en la calidad de la información reportada. Como resultado, se logró avanzar hacia una gestión más orientada a resultados, con mayor trazabilidad y capacidad de análisis. No obstante, su sostenibilidad depende de la continuidad de los procesos de verificación, el fortalecimiento de los sistemas de información y la alineación permanente con los instrumentos nacionales de planificación.

Un tercer eje estratégico corresponde a la consolidación de la nueva estructura organizativa de SEPSA, formalizada mediante decreto ejecutivo durante el periodo de gestión. Este proceso permitió redefinir las funciones de las unidades internas, fortalecer la integración entre planificación, análisis e información, y posicionar a la Secretaría como un actor técnico más robusto dentro de la rectoría sectorial. Si bien la estructura ya se encuentra formalmente establecida, su consolidación plena requiere continuar fortaleciendo capacidades, ajustando procesos internos y asegurando la adecuada articulación entre las unidades, lo que representa un proceso en evolución.

### *Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la dependencia o a la unidad*

En el ejercicio de los recursos financieros, la administración efectuó una tarea de mejora, principalmente en el plano de ejecución. La articulando entre planificación, presupuesto y ejecución, durante el tiempo de gestión indicado, se visualiza una mejora considerable en la ejecución.

1. Año 2023, el ejercicio presupuestario alcanzó un 84.32%
2. Año 2024, el ejercicio presupuestario alcanzó un 85.44%
3. Año 2025, el ejercicio presupuestario alcanzó un 94.11%



## Informe fin de gestión

El incremento en la ejecución obedece principalmente a una estrategia institucional de efectuar un seguimiento mensual, así como coordinar proyectos y participar más activamente con la ejecución de las partidas 0 y 6, que son el grueso de contenido presupuestario dentro del presupuesto de la Secretaría.

*Recomendaciones para continuar mejorando la buena marcha de la dependencia o de la unidad, si el funcionario o funcionaria que rinde el informe lo estima necesario.*

En atención a los avances alcanzados durante el periodo de gestión, así como a los desafíos identificados en la implementación de los distintos ejes estratégicos, se considera pertinente plantear una serie de recomendaciones orientadas a consolidar los logros obtenidos y fortalecer la capacidad institucional de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) en el mediano y largo plazo.

Una de las principales oportunidades de mejora identificadas corresponde a la conformación de un equipo sectorial especializado en inversión pública, orientado a apoyar a las instituciones del Sector Agropecuario en la elaboración de estudios de preinversión y en la formulación de proyectos. Durante la gestión se avanzó en la conceptualización de esta iniciativa y en la identificación de las principales brechas técnicas existentes en las instituciones; sin embargo, su implementación aún se encuentra en una fase incipiente.

La consolidación de este equipo representa una oportunidad estratégica para elevar la calidad de los proyectos de inversión pública, reducir los tiempos de formulación y viabilización, y fortalecer la articulación interinstitucional en torno a iniciativas de alto impacto. En este sentido, se recomienda avanzar en la definición de su estructura operativa, mecanismos de coordinación, fuentes de financiamiento y esquemas de trabajo colaborativo, de manera que se convierta en un instrumento efectivo para dinamizar la inversión sectorial.

Adicionalmente, se identifica como un aspecto clave el fortalecimiento de la fase de evaluación de las intervenciones públicas, como complemento del avance logrado en planificación y seguimiento. Si bien durante la gestión se consolidaron mecanismos de formulación y verificación, el componente de evaluación aún se encuentra en proceso de desarrollo, lo cual limita la capacidad del sector para medir de manera integral los resultados e impactos de las políticas, programas y proyectos implementados.

En este contexto, resulta fundamental dar continuidad al trabajo que se viene desarrollando en la elaboración de procedimientos y metodologías para la implementación de procesos de evaluación, tanto a nivel de la Secretaría como del Sector Agropecuario en su conjunto. La institucionalización de la evaluación permitirá no solo cerrar el ciclo de la gestión por resultados, sino también generar aprendizajes sistemáticos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la rendición de cuentas.

De manera complementaria, se recomienda promover una cultura institucional orientada a la evaluación, mediante la capacitación de equipos técnicos, la integración de este componente en los instrumentos de



## Informe fin de gestión

planificación y la articulación con instancias nacionales competentes en la materia. Este esfuerzo contribuirá a consolidar un enfoque más integral de gestión pública, en el que la planificación, el seguimiento y la evaluación se articulen de manera coherente.

En conjunto, estas recomendaciones apuntan a fortalecer la capacidad técnica, operativa y estratégica de SEPSA, consolidando su rol como instancia clave en la conducción de la planificación sectorial y en la generación de valor público para el Sector Agropecuario.

*Realizar observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario o funcionaria que rinde el informe de la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.*

En el contexto actual del Sector Agropecuario, se identifican una serie de condiciones estratégicas que resultan determinantes para la continuidad y consolidación de los avances alcanzados por la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), así como para el adecuado aprovechamiento de iniciativas de alto impacto que se encuentran en proceso de implementación.

Uno de los aspectos más relevantes corresponde a la necesidad de contar con el respaldo firme y sostenido por parte de las autoridades del Sector Agropecuario, particularmente en el marco de la implementación del Programa por Resultados (PforR). Este instrumento, por su naturaleza, exige un alto nivel de compromiso por parte de los Entes Implementadores, en la medida en que vincula el cumplimiento de resultados con el acceso a financiamiento.

En este sentido, resulta fundamental asegurar la participación activa y el involucramiento efectivo de las instancias clave del sector, destacando especialmente el rol de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA), cuya participación es determinante para el cumplimiento de varios de los resultados establecidos en el programa. La implementación exitosa del PforR dependerá, en gran medida, de la capacidad de las instituciones para asumir sus compromisos, coordinar acciones y responder de manera oportuna a los requerimientos técnicos y de verificación.

De manera complementaria, se identifica la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de SEPSA, particularmente en lo que respecta a sus tres unidades sustantivas. El crecimiento en la complejidad de las funciones asignadas a la Secretaría, así como el aumento en la demanda de productos técnicos, hace indispensable contar con recurso humano especializado, especialmente en el ámbito de la planificación estratégica, el análisis sectorial y la gestión de información.

En particular, se considera prioritario avanzar en la consolidación de la Unidad de Información Sectorial Agropecuaria, la cual representa un componente clave para la integración de datos, el soporte a la toma de decisiones y la generación de evidencia para la planificación y evaluación. El fortalecimiento de esta unidad permitirá mejorar la calidad, oportunidad y trazabilidad de la información sectorial, elemento fundamental en un contexto de gestión orientada a resultados.



## Informe fin de gestión

Adicionalmente, se requiere un fortalecimiento en materia tecnológica, incluyendo la dotación de herramientas informáticas, software especializado y equipo adecuado, que permita responder a las crecientes exigencias en la gestión de información, el seguimiento de indicadores y la administración de procesos complejos como el PforR. Este componente es esencial para garantizar eficiencia operativa, trazabilidad y transparencia.

Otro aspecto crítico corresponde a la disponibilidad de recursos presupuestarios suficientes, particularmente para cubrir actividades sustantivas como las visitas de verificación en territorio, las cuales son fundamentales para el seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP), el Plan Sectorial Agropecuario y el propio PforR. La verificación en campo no solo fortalece la calidad de la información reportada, sino que también permite generar insumos cualitativos clave para la toma de decisiones y la mejora continua.

En este contexto, la limitación de recursos podría comprometer la capacidad de SEPSA para cumplir con los estándares de verificación requeridos, especialmente en el marco de programas como el PforR, donde la validación de resultados es un elemento central del modelo de financiamiento.

*Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la*

*Contraloría General de la República*

Durante este periodo la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) no recibió por parte de la Contraloría General de la República disposiciones específicas para atender, sin embargo, por parte del Sector Agropecuario Sepsa, atendió, facilitó y coordinó el cumplimiento de tres auditorías, desempeñando un rol activo y determinante en la atención de diversos procesos de fiscalización promovidos por la Contraloría General de la República (CGR), particularmente en los ámbitos de seguridad alimentaria, gestión por resultados y compras públicas. Estos procesos trascendieron el cumplimiento formal, convirtiéndose en una oportunidad estratégica para fortalecer la gestión pública sectorial, mejorar la articulación institucional y consolidar prácticas orientadas a resultados.

En materia de seguridad alimentaria, la intervención de SEPSA fue particularmente relevante. A partir de los hallazgos de auditoría, se impulsó un proceso de articulación interinstitucional que culminó en la creación y dinamización de la Mesa de Seguridad Alimentaria, como espacio técnico de coordinación sectorial. Esta instancia permitió ordenar la discusión, integrar esfuerzos institucionales y dar seguimiento a acciones orientadas a fortalecer la disponibilidad, acceso y aprovechamiento de alimentos.

En este contexto, SEPSA no solo facilitó la articulación entre actores clave, como el Ministerio de Economía y Comercio y el Ministerio de Salud, sino que también contribuyó con la generación de insumos técnicos, incluyendo estudios específicos que apoyaron la toma de decisiones del Ministerio de Salud en esta materia. Asimismo, promovió la vinculación de esta agenda con los instrumentos de planificación sectorial y nacional, fortaleciendo su coherencia y sostenibilidad en el tiempo. Este proceso permitió atender de



## Informe fin de gestión

manera estructurada los señalamientos de la CGR, evidenciando mejoras en la coordinación, planificación y seguimiento de las acciones en seguridad alimentaria.

En relación con la auditoría de gestión por resultados, SEPSA desempeñó un rol central en el fortalecimiento de los mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación del sector. A partir de los hallazgos identificados, se promovieron ajustes metodológicos orientados a mejorar la definición de indicadores, la trazabilidad de los resultados y la calidad de la información reportada por las instituciones. Este proceso tuvo un impacto directo en la consolidación de las verificaciones del Plan Sectorial Agropecuario, así como en la incorporación de enfoques más rigurosos de monitoreo y verificación, los cuales también se reflejan en iniciativas estratégicas como el Programa por Resultados (PforR). De igual forma, se fortaleció la articulación con los sistemas nacionales de planificación, particularmente en la vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, contribuyendo a una mayor coherencia en la gestión por resultados a nivel sectorial.

En cuanto a la auditoría en materia de compras públicas, la participación de SEPSA se orientó a fortalecer la articulación sectorial y la generación de información estratégica que permitiera mejorar la planificación y ejecución de las adquisiciones públicas vinculadas al sector agropecuario. En este ámbito, la Secretaría contribuyó a visibilizar la necesidad de contar con información integrada sobre la demanda institucional, así como a promover una mayor coordinación entre las entidades del sector y el Ministerio de Economía y Comercio.

Este proceso permitió avanzar en la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, fortalecer la planificación de compras y promover prácticas más transparentes y alineadas con las prioridades sectoriales. La atención de estas auditorías implicó un proceso sostenido de coordinación interinstitucional, generación de insumos técnicos, ajuste de metodologías y fortalecimiento de capacidades, en el cual SEPSA actuó como instancia facilitadora y articuladora del sector. Este enfoque permitió transformar los hallazgos de la CGR en acciones concretas de mejora, fortaleciendo la gestión pública desde una perspectiva integral.

Como resultado de este trabajo, se logró el levantamiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, lo que constituye un logro significativo de la gestión institucional, al evidenciar el cumplimiento efectivo de los requerimientos, la implementación de acciones correctivas y el fortalecimiento de los procesos sectoriales.

*Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.*

N/A



**Informe fin de gestión**

*Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado a la respectiva Auditoría Interna.*

N/A

*Hacer una lista de los activos institucionales a su cargo y realizar todas las gestiones que se requieran para hacer la entrega formal en el Departamento de Proveduría Institucional*

**Sistema para el Registro y Control de Bienes – SIBINET**

Nombre del reporte: Bienes por responsable

Detalle de rangos del reporte

Identificación: 0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO - 0112010304

Fecha y hora de generación: 21/04/2026 10:27:44

Institución	Responsable del bien	Placa del bien	Descripción del bien
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207003128	AUTOMOVIL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207014151	TELEFONO IP
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207014194	TELEFONO IP
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207003255	PROYECTOR DE VIDEO
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207013699	ESCRITORIO TIPO ESCUADRA
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207005589	SILLA EJECUTIVA
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207013486	PORTATIL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207013489	PORTATIL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207004705	COMPUTADOR PORTATIL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207013493	PROYECTOR MULTIMEDIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207016586	CAMARA PARA TIM
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207017638	LICENCIA PARA SOFTWARE
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207017639	LICENCIA PARA SOFTWARE
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG	0112010304 - ERICK RAMON JARA TENORIO	0207017640	LICENCIA PARA SOFTWARE
// Cantidad de bienes 14			

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

\_\_\_\_\_  
Firma del funcionario

\_\_\_\_\_  
V.B Jefatura

**NOTA:** En caso de requerir ampliar la información, debe realizarlo en un archivo adicional y remitirlo como un adjunto a este documento.