

**UNIVERSIDAD CENTRAL  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA  
SOSTENIBILIDAD PRESUPUESTARIA EN LA UTILIZACIÓN  
DE BIENES INMUEBLES, DEL SERVICIO FITOSANITARIO  
DEL ESTADO PARA LOS PERIODOS 2020-2022**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:  
BRYNER ESQUIVEL QUESADA**

**NOMBRE DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN:  
SERGIO MENESES SOLANO**

**SEDE ARANJUEZ  
FEBRERO, 2020**

## Contenido

Tablas .....	vi
Figuras .....	vii
Gráficos .....	vii
Dedicatoria y Agradecimiento .....	viii
Resumen .....	ix
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	10
1.2 Hipótesis.....	13
1.3 Tema .....	13
1.4 Objetivos .....	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 Justificación.....	14
1.6 Proyecciones .....	19
1.6.1 Alcances. ....	19
1.6.2 Limitaciones. ....	20
1.7 Antecedentes: .....	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
2.1 ¿Qué es la administración? .....	27
2.2 ¿Qué es la administración pública? .....	28
2.3 ¿Qué es una Institución del Estado? .....	28
2.4 ¿Qué es el Ministerio de Agricultura? .....	29
2.5 ¿Qué es una institución adscrita? .....	30
2.6 ¿Qué es el Servicio Fitosanitario del Estado? .....	30
2.7 ¿Qué son los bienes inmuebles?.....	31
2.8 Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central y Reforma al artículo 144 del Decreto Ejecutivo N° 32988.....	32
2.9 Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos. ....	32
2.10 ¿Qué es presupuesto? .....	32
2.11 ¿Qué es presupuesto maestro? .....	33
2.12 ¿Qué es un presupuesto operacional? .....	33
2.13 ¿Qué es presupuesto de ingresos o ventas? .....	34

2.14	¿Qué es presupuesto de producción? .....	34
2.15	¿Qué es un presupuesto de compras?.....	35
2.16	¿Qué es un presupuesto de flujo de caja?.....	35
2.17	¿Qué es un presupuesto de tesorería?.....	35
2.18	¿Qué es un presupuesto de Marketing?.....	36
2.19	¿Qué es un Plan Estratégico?.....	36
2.20	¿Qué es un plan estratégico financiero? .....	37
2.21	¿Qué es un plan operativo? .....	38
2.22	¿Qué es la planificación táctica?.....	39
2.23	Pasos para desarrollar un plan estratégico.....	39
2.24	Relación del plan estratégico y el presupuesto .....	43
2.25	¿Qué es la regulación jurídica? .....	44
2.26	¿Qué es una propuesta? .....	45
2.27	¿Qué es rentabilidad? .....	45
2.28	¿Qué es la sostenibilidad? .....	46
2.29	¿Qué es superávit?.....	46
2.30	¿Qué es liquidez? .....	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		49
3.1	Enfoque de la investigación .....	49
3.2	Tipo de investigación .....	50
3.2.1	Investigación aplicada.....	50
3.2.2	Investigación descriptiva.....	51
3.3	Sujetos y fuentes de información .....	51
3.3.1	Sujetos.....	51
3.3.2	Fuentes de información. ....	51
3.4	Variables o categorías de análisis .....	52
3.4.1	Marco normativo. ....	52
3.4.2	Ingresos y gastos.....	54
3.4.3	Presupuesto de inversión. ....	56
3.4.4	Ejecución presupuestaria.....	59
3.4.5	Riesgo.....	60
3.5	Instrumentos.....	63
3.6	Proceso para la recolección y análisis de datos.....	64

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	65
4.1 Análisis financiero .....	66
4.1.1 Período de cinco meses concluidos al 31 de mayo, 2020.....	66
4.1.2 Período anual 2019.....	70
4.1.3 Período anual 2018.....	71
4.1.4 Período anual 2017.....	73
4.2. Evolución del presupuesto y la ejecución presupuestaria.....	75
Tabla N° 8.....	83
4.3 Análisis de entrevistas en relación con las variables o categorías de análisis .....	87
4.3.1 Entrevista la Unidad de Financiero.....	87
4.3.2 Entrevista a Unidad de Asuntos Jurídicos.....	96
4.3.3 Entrevista a Unidad de Servicios Generales.....	101
4.3.4 Entrevista a Planificación.....	105
4.4 Informes de Ejecución Presupuestaria .....	108
4.4.1 2017.....	108
4.4.2 2018.....	111
4.4.3 2019.....	118
4.5 Recomendaciones de la Contraloría General de la República .....	126
4.5.1 Informe N° DFOE-EC-IF-00025-2017 Auditoría Financiera sobre las cuentas contables del Ministerio de Agricultura y Ganadería al 31 de diciembre de 2016.....	126
4.5.2 Informe N° DFOE-EC-IF-00025-2016 Auditoría Financiera realizada en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) sobre las cuentas contables correspondientes al ejercicio económico 2015.	127
4.5.3 Informe N° DFOE-EC-IF-08-2016 Informe de Auditoría de carácter especial sobre la ejecución presupuestaria del año 2014 del Servicio Fitosanitario del Estado (SFE).....	128
4.6 Recomendaciones de la auditoría interna .....	130
4.6.1 AI 0129 2019 AI SFE SA INF 007 2019 Resultados relacionados con las contrataciones administrativas y su ejecución contractual vinculadas con la construcción del archivo institucional y la soda.	130
4.6.2 AI SFE 026 2019 AI SFE SA INF 001 2019 Evaluación de la gestión asociada al proceso denominado Adquisición de bienes y servicios.....	137
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	142
5.1 Conclusiones .....	142
Conclusiones para el objetivo general:.....	142

5.1.1	Elaborar una propuesta que facilite una mejora en la rentabilidad y sostenibilidad en el presupuesto de inversión en bienes inmuebles del Servicio Fitosanitario del Estado. ....	142
	Conclusiones para el objetivo específico 1. ....	144
5.1.2	Realizar un diagnóstico financiero de los procesos de inversión que afectan el presupuesto por superávit, evaluando las cuentas de bienes inmuebles del Servicio Fitosanitario del Estado. 144	
	Conclusiones para el objetivo específico 2: .....	146
5.1.3	Revisar la reglamentación interna y externa relacionada con los bienes duraderos y sus registros presupuestarios. ....	146
	Conclusiones para el objetivo específico 3: .....	147
5.1.4	Conocer el impacto financiero presupuestario en la gestión administrativa de los bienes y muebles del Servicio Fitosanitario del Estado. ....	147
	Conclusiones para el objetivo específico 4: .....	148
5.1.5	Proponer el desarrollo de una propuesta que le brinde una mayor liquidez en la inversión del superávit a la institución. ....	148
5.2	Recomendaciones .....	150
5.2.1	Recomendaciones para el objetivo general.....	150
5.2.2	Recomendaciones para el objetivo específico 1.....	152
5.2.3	Recomendaciones para el objetivo específico 2.....	154
5.2.4	Recomendaciones para el objetivo específico 3.....	154
5.2.5	Recomendaciones para el objetivo específico 4.....	155
6	CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	157
6.1.	Introducción.....	157
6.2.	Objetivo.....	157
6.3.	Alcance .....	158
6.4.	Propuesta.....	158
6.4.1.	Utilización de las cuentas de ingreso y gasto para determinar cambios en el presupuesto. 158	
6.4.2.	Propuesta de mejoras en el Sistema presupuestario. ....	159
6.5.	Condicionantes de la propuesta .....	160
6.6.	Cronograma .....	161
	REFERENCIAS.....	164
	APÉNDICES .....	171

## Tablas

Tabla N°1. Sistema De Vinculación De Planificación- Resumen Plan Presupuesto 2020. Fuente: Planificación SFE. Página 63.

Tabla N°2. Presupuesto de Construcciones 2020. Fuente: Elaboración propia. Página 66.

Tabla N°3. Sistema de vinculación de planificación-Resumen Plan Presupuesto 2019. Fuente: Planificación SFE. Página 67.

Tabla N°4. Sistema de vinculación de planificación-Resumen Plan Presupuesto 2018. Fuente: Planificación SFE. Página 69.

Tabla N°5. Sistema de vinculación de planificación-Resumen Plan Presupuesto 2017. Fuente: Planificación SFE. Página 71.

Tabla N°6. Incrementos del Presupuesto. Fuente: Elaboración propia. Página 76.

Tabla N° 7. Ingresos por venta de otros servicios (escaneo, inspección de equipajes). Fuente: Elaboración propia. Página 78.

Tabla N° 8. Egresos Ejecución y Participación de Subpartidas. Fuente: Elaboración propia. Página 81.

Tabla N° 9. Cumplimiento de Metas PAO 2017. Fuente: Elaboración Planificación SFE. Página83.

Tabla N° 10. Cumplimiento de Metas PAO 2018. Fuente: Elaboración Planificación SFE. Página 83.

Tabla N° 11. Cumplimiento de Metas PAO 2019. Fuente: Elaboración Planificación SFE. Página 84.

## **Figuras**

Figura N° 1. Modalidad de Ejecución DGPN. Fuente: Ministerio de Hacienda Página 52.

Figura N° 2. Ciclo del Presupuesto DGPN. Fuente: Ministerio de Hacienda Página 53.

## **Gráficos**

Gráfico N°1. Ingreso Mensual SFE 2020. Fuente: Elaboración propia. Página 73.

Gráfico N° 2. Disminución o aumento de ingreso porcentualmente 2020. Fuente: Elaboración propia. Página 74.

Gráfico N° 3. Comparación de presupuestos. Fuente: Elaboración propia. Página 74.

Gráfico N° 4. Comportamiento de ingresos 2019 al 2018. Fuente: Elaboración propia. Página 76.

Gráfico N° 5. Comportamiento de ingresos 2018 al 2017. Fuente: Elaboración propia. Página 76.

Gráfico N° 6. Principales Ingresos. Fuente: Elaboración propia. Página 78.

Gráfico N° 7. Gráfico N° 7. Comparación de Egresos. Fuente: Elaboración propia. Página 79.

Gráfico N° 8. Comparación de Presupuesto-Ingreso-Gasto. Fuente: Elaboración propia. Página 84.

## Resumen

Esta investigación tiene su principio principalmente en la partida 5 de bienes duraderos del Servicio Fitosanitario del Estado, institución que se encuentra adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería que se encarga de velar por el sector agro del país, en donde se tiene una desconcentración máxima para utilizar su propio presupuesto, de acuerdo con la Ley específica 7664 de Protección Fitosanitaria. El SFE posee sus propios ingresos que se generan a partir de diversas tarifas por la prestación de los servicios, y otros bienes.

Se parte de la necesidad de investigar sobre el comportamiento que ha tenido en los últimos años dicha partida de acuerdo con la ejecución presupuestaria, por cuanto el SFE utiliza comúnmente los convenios interinstitucionales para hacer uso de instalaciones de un tercero.

Por consiguiente, se realizó un análisis de los ingresos y egresos de diferentes periodos presupuestarios para evaluar la situación en la que se encuentra la institución; adicionalmente, se revisaron los riesgos o debilidades en ciertos procesos relacionados con la Planificación o la ejecución presupuestaria, para determinar si es factible para la institución continuar con la práctica de los convenios o utilizar otras alternativas para el uso de instalaciones.

La gran problemática es que la partida ha tenido ejecución por debajo de las estimaciones en varios periodos presupuestarios, por lo que se hacen ciertas recomendaciones tanto a la práctica de elaboración de presupuestos como a la elaboración de los convenios para proteger los bienes del SFE.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

El Servicio Fitosanitario del Estado, es un órgano adscrito al Ministerio de Agricultura y Ganadería, con oficinas centrales ubicadas en Sabana Sur y posee ocho departamentos que se encuentran segregados a nivel nacional por medio de las diferentes unidades, programas y estaciones de control fitosanitario, que se encargan de controlar y regular el intercambio comercial de productos agrícolas tanto en la importación como para la exportación, el registro, control y regulación de sustancias químicas. En muchos de estos casos existen convenios de cooperación interinstitucional para poder hacer uso de las instalaciones físicas de otros entes estatales.

Al analizar la situación en la cual se encuentra el Servicio Fitosanitario del Estado, de acuerdo con los planes de inversión que se ejecutan con el superávit, se puede concretar que uno de los mayores problemas de la institución es el uso de dicho superávit, Por medio del presupuesto extraordinario, se utiliza en proyectos de inversión de bienes duraderos como lo son las edificaciones, lo que compromete cada vez más el presupuesto ordinario, debido a que los gastos operativos por mantener dichas edificaciones incrementan y no se realizan planes de inversión que generen igual cantidad de ingresos económicos a la institución; adicionalmente, estas edificaciones se están construyendo en terrenos que no pertenecen al Servicio Fitosanitario del Estado, por ello al vencimiento de los convenios podrían no renovarse, y el Servicio Fitosanitario del Estado tendría que salir de las instalaciones y perder el derecho sobre el bien.

De aquí nace parte de la problemática del presupuesto y la sostenibilidad financiera, las inversiones que el SFE realiza año con año en activos duraderos, se toman de un presupuesto

extraordinario que se financia con el superávit. Estas inversiones de activos duraderos, podrían generar riesgos de insolvencia económica para la institución, esto porque los ingresos ordinarios se utilizan para hacer frente a los compromisos adquiridos de la parte operativa de la institución, entre ellos muchos de los contratos por servicios; por ejemplo, seguridad, limpieza, jardinería, fumigación, y otros como lo son los servicios públicos e impuestos municipales.

Asimismo, al crecer las inversiones de activos duraderos crecen considerablemente los gastos. Por otra parte, también podría darse el riesgo de que no se puedan generar el pago de salarios por una baja en los ingresos corrientes, o bien, sea de mayor dificultad el hacerle frente a la prevención de plagas o por el contrario el ingreso de una nueva plaga de origen vegetal que pueda afectar a nivel país, o ver afectados los compromisos por contratos sucesivos.

Dichos activos o bienes duraderos se convierten en gasto para la institución, debido a que cuando estas entran en funcionamiento, se debe contemplar en las partidas del presupuesto ordinario el mantenimiento del edificio y de los equipos, el personal que se va a contratar para que labore en estas edificaciones (técnicos, profesiones administrativas y agrónomos, secretarias y oficinistas en algunos casos) gastos fijos como el agua, luz, electricidad, pagos municipales y telefonía, y otros servicios que se necesitan como el pago de la limpieza, la seguridad, la jardinería y la fumigación.

Lo que sucede es que con el superávit, se pueden financiar estas obras de bienes duraderos, pero se debe tomar en cuenta que parte de esas inversiones son las construcciones realizadas por el SFE en terrenos pertenecientes a terceros y a los cuales se accede por medio de convenios interinstitucionales, cuya finalidad es que las instituciones participantes, aprovechen mutuamente los recursos o fortalezas; en estos casos, al ser el SFE una institución con sus propios ingresos y al no depender de una transferencia de Gobierno, y a través de estas negociaciones, las partes

acuerdan la mayor parte de los compromisos al SFE, en algunos casos se ha delegado a la institución los mantenimientos de los activos, la seguridad, la limpieza o en casos específicos la construcción de la obra gris como el edificio ubicado en Grecia, o la soda-comedor institucional, ambas construcciones fueron realizadas en de otras entidades, donde dichos bienes duraderos son registrados como gastos del superávit a nivel contable por no tener terreno propio, y la institución dueña del terreno es quien registra la obra como una obra pública a su nombre.

El riesgo de dichos convenios es que tienen vencimiento y con ello el SFE puede perder dicha inversión de bienes duraderos; asimismo, no se sabe si las partes estarán de acuerdo en la prórroga de este; por otra parte, dichas obras generan gastos, pero el SFE actualmente no tiene nuevas fuentes de ingresos en el presupuesto, con lo cual compromete cada vez más el presupuesto ordinario y se pone en riesgo el pago de los gastos operativos de la institución.

En este sentido, el SFE se puede ver afectado presupuestariamente, porque se compromete cada vez más el presupuesto ordinario, se realizan mejoras e inversiones de infraestructura que son exclusivamente para uso del SFE; sin embargo, finalizado el convenio esas inversiones y mejoras pasan a ser parte del dueño registral de la propiedad.

Cabe indicar que el presupuesto ordinario año con año va en aumento ya sea por la inflación del país, por diferencial cambiario, por reajustes de precios en los contratos, aumento de planilla, compromisos adquiridos, capacitaciones, mientras que los ingresos, en algunos de los meses, se mantienen y en otros casos más bien hay una baja en estos.

Los recursos los toma SFE de su presupuesto anual para construir las instalaciones que ocupa, pero no tiene un retorno de largo plazo, pues no puede asumir propiedad ni depreciaciones sobre las construcciones y tampoco puede generar un beneficio directo sobre estas inversiones. Es necesario indicar que las inversiones a su vez, se toman de los superávits y no se van a recuperar.

## 1.2 Hipótesis

¿Puede el Servicio Fitosanitario del Estado mejorar la planificación de su portafolio de inversión de bienes inmuebles y minimizar los riesgos asociados al no efectuar sus construcciones en terrenos propios?

## 1.3 Tema

En vista de esta coyuntura de inversiones en terrenos de terceras entidades públicas, amparadas a convenios se genera la necesidad para la SFE de contar con un proceso de planificación estratégica que le facilite alternativas para una mejor administración de sus inversiones en bienes duraderos con controles para minimizar los riesgos asociados. Por consiguiente, el tema a investigar se detalla de la siguiente forma: *Propuesta de un plan estratégico financiero para la sostenibilidad Presupuestaria en la utilización de bienes inmuebles, del Servicio Fitosanitario del Estado para los periodos 2020-2022.*

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general.

Elaborar una propuesta que facilite una mejora en la rentabilidad y sostenibilidad en el presupuesto de inversión en bienes inmuebles del Servicio Fitosanitario del Estado.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

1. Realizar un diagnóstico financiero de los procesos de inversión que afectan el presupuesto por superávit, evaluando las cuentas de bienes inmuebles del Servicio Fitosanitario del Estado.
2. Revisar la reglamentación interna y externa relacionada con los bienes duraderos y sus registros presupuestarios.
3. Conocer el impacto financiero presupuestario en la gestión administrativa de los bienes y muebles del Servicio Fitosanitario del Estado.
4. Proponer el desarrollo de una propuesta que le brinde una mayor liquidez en la inversión del superávit a la institución.

### **1.5 Justificación.**

Según lo establecido por la Ley de la Administración pública: la administración financiera dentro de una institución, permite la planificación de los recursos económicos, por medio de un conjunto de órganos, normas y procedimientos administrativos que facilitan la recaudación de los recursos públicos y su utilización óptima, para el cumplimiento de los objetivos, así como los diferentes controles que se llegan a ejercer.

El Sistema de Administración Financiera del Sector Público comprende los subsistemas de presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad.

Por lo anterior, cada institución debe velar por la implementación de un sistema que le permita una adecuada administración financiera para utilizar de manera eficiente los recursos del estado, bajo el principio de desconcentración de la ejecución presupuestaria de la Administración Central. Es responsabilidad de las Unidades Financieras Institucionales cumplir con las normativas y técnicas establecidas por el Órgano Rector que es el Ministerio de Hacienda, para lo cual emitirá

la normativa técnica y disposiciones adicionales que se estimen para el cumplimiento de los objetivos.

Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptado por los altos jerarcas. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará dichos planes operativos, según los niveles de autonomía.

Esta investigación tiene como principal motivación identificar la forma en que el Servicio Fitosanitario del Estado ejecuta e invierte su presupuesto e identificar la problemática que la institución ha venido presentando en los últimos años, con respecto al incremento del gasto como consecuencia de la inversión, valorando el comportamiento de la captación de ingresos por parte de las diferentes tarifas que podría variar y la utilización del superávit en inversión de bienes duraderos.

En este sentido, Umanzor y Solano (2019) afirman: “que se deben analizar las prioridades de proyectos del SFE con el fin de determinar la forma de financiarlos, sea por presupuesto ordinario o por presupuesto extraordinario” (p.42). Por otra parte, Rojas (2006) indica que: “a través de la historia, no ha logrado alcanzar la meta de ejecución del 90%, como lo establece la Contraloría General de la República.”

El Departamento Administrativo Financiero de la institución ha trabajado en mejorar el proceso de compras, sin embargo, no ha logrado canalizar dichos esfuerzos para que sean suficientes en alcanzar la meta. Actualmente el Servicio Fitosanitario del Estado es el ente adscrito al Ministerio de Agricultura y Ganadería el cual se encarga de proteger el patrimonio agrícola del país. El SFE controla y regula el intercambio comercial de productos agrícolas tanto en la importación como para la exportación, el registro, control y regulación de sustancias químicas y

biológicas de uso agrícola, su control de calidad y los niveles máximos de residuos permitidos, de los plaguicidas en los productos de consumo fresco, certifica la condición fitosanitaria de los productos para la exportación, mantiene la vigilancia y el control de las plagas de importancia económica y sobre aquellas plagas no presentes en el país que puedan representar una amenaza potencial para la producción agrícola nacional.

Sus objetivos principales son proteger los vegetales de los perjuicios causados por las plagas, evitar y prevenir la introducción y difusión de aquellas que amenacen la seguridad alimentaria, fomentar el manejo integrado de estas dentro del desarrollo sostenible; además, regular el uso y manejo de sustancias químicas, biológicas o afines y equipos para aplicarlas en la agricultura, asimismo, su registro, importación, calidad y residuos, procurando, al mismo tiempo, proteger la salud humana y el ambiente y, por último, evitar que las medidas fitosanitarias constituyan innecesariamente obstáculos para el comercio internacional.

Es por esto que realiza importantes cambios en la mejora de avances tecnológicos, y de infraestructura para brindar un mejor servicio al usuario, implementar la simplificación de trámites, que contempla objetivos, metas, indicadores, actividades, tiempos, responsables y acciones de evaluación y seguimiento.

Por su parte, el SFE realiza importantes esfuerzos para cubrir sus gastos de operación, únicamente con los recursos provenientes de la venta de sus servicios, debido a que posee cierta dependencia económica al no recibir transferencia del Gobierno Central.

La mayoría de las labores y cambios que el SFE realiza para la mejora, llevan consigo una importante inversión económica por medio de la elaboración del presupuesto; en los últimos años, los principales egresos han sido para cubrir las remuneraciones, que toma en cuenta para el pago

de salarios, incentivos y cargas sociales de plazas por cargos fijos. En segundo lugar en importancia lo tiene la partida de pago de servicios, la cual concentra los gastos de servicios de gestión y apoyo, especialmente para el pago de diseño de planos, de construcción, plan informático, contratos de aseo y limpieza, seguridad y vigilancia, parqueos, contratos de calibración, traductores, entre otros; además del pago por servicios de fumigación, calibración de equipo de los laboratorios, contrato de toma de datos de GPS para los vehículos oficiales, revisión técnica vehicular y otros.

Otra partida importante dentro del presupuesto y los egresos es la de transferencias corrientes, incluye las transferencias a la Comisión Nacional de Emergencias y Consejo Nacional de Producción, que traslada de conformidad con sus respectivas leyes, donde se indica que el SFE deberá trasladar un porcentaje de su superávit a dichas instituciones.

A raíz de la situación anterior, este proyecto se justifica desde el análisis de los procesos que deben ser mejorados, y la necesidad de poder ejecutar de manera adecuada y precisa el presupuesto.

El interés de este proyecto es determinar, mediante una serie de indicadores y herramientas, el estado actual del SFE desde el punto de vista financiero, y posteriormente generar información necesaria para los nuevos proyectos de inversión, para que los altos jerarcas puedan implementar el modelo en la evaluación de proyectos futuros, evaluar el gasto público que se deriva de los gastos fijos y la operación, todo esto en apego de los objetivos de la institución.

El plan estratégico y análisis para la sostenibilidad financiera, constituye una importante herramienta la cual facilitará evaluar los planes de inversión, y gasto de los últimos años; además, permitirá hacerle frente a la situación económica y financiera del país y cumplir con los diferentes

objetivos institucionales. El análisis financiero que se realizará en la institución proporciona la posibilidad de que el proyecto identifique ciertos factores económicos y financieros de la operación del SFE.

De igual forma con este proyecto se brinda un aporte académico en la generación de nuevos conocimientos, modelos y conceptos de aplicación tanto de la elaboración de los presupuestos como la ejecución de los mismos, cuya información puede ser de gran utilidad o bien servir como antecedente sobre estas áreas sensibles de las instituciones.

También se estima que con el proyecto se logra fortalecer, desarrollar, actualizar y mejorar los servicios que el Servicio Fitosanitario del Estado presta, mediante un adecuado control y ejecución del presupuesto.

Igualmente, se busca que pueda realizar inversiones necesarias en procura de fomentar la adquisición de bienes duraderos, resultado del superávit, las diferentes tarifas, multas o venta de productos decomisados, donaciones, registro y certificación de productos orgánicos, y prestación de servicios, todo esto amparado de acuerdo a la ley 7664 denominada Ley de protección fitosanitaria.

Asimismo, es fundamental recopilar información para la toma de decisiones de los planes de inversión de los siguientes periodos presupuestarios, y que genere una contribución eficaz en el proceso de la toma de decisiones por parte de la Dirección y los Departamentos involucrados en el proceso. Para el buen uso de las herramientas se incluirá la revisión y el registro adecuado de los bienes duraderos de acuerdo a la normativa en el sector público.

El estudio generará información clara que facilite a las diferentes jefaturas de los departamentos, una mejor toma de decisiones en las propuestas de proyectos de inversión por

medio del superávit para alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos en general por cada unidad y por la Institución en conjunto con los Departamentos relacionados y así evaluar efectivamente cada proyecto, y administrar la liquidez y solvencia de la institución a futuro.

Por lo demás, esta propuesta contribuye a generar conocimientos significativos en la institución, a entender el funcionamiento a nivel nacional de la institución y también a aplicar el conocimiento adquirido durante la carrera profesional mejorándolo a través de la investigación.

## **1.6 Proyecciones**

### **1.6.1 Alcances.**

La investigación evaluará el proceso de la inversión por medio del superávit, en el Departamento Administrativo y Financiero del SFE.

El estudio recopilará información que es fundamental para la toma de decisiones de los planes de inversión de los siguientes periodos presupuestarios.

Además, pretende hacer una contribución dotando de una propuesta de planeamiento estratégico para el proceso de la toma de decisiones por parte de la Dirección Ejecutiva y los Departamentos involucrados en el proceso.

Brindar las herramientas para la revisión y la planificación presupuestaria de los bienes duraderos de acuerdo a la normativa interna y la relacionada del sector público.

El estudio generará información clara que facilite a las diferentes jefaturas de los departamentos que son ejecutores del presupuesto, una mejor toma de decisiones en las propuestas de proyectos de inversión por medio del superávit.

Se realizará una revisión y análisis del marco legal relacionado con la adquisición de bienes y la Ley de Protección Fitosanitaria 7664 que regula al Servicio Fitosanitario del Estado.

### **1.6.2 Limitaciones.**

Cuando el proyecto se desarrolle en la etapa de diseño, construcción y obtención de información a nivel de departamento, se podrían evidenciar las siguientes limitantes:

1. La información que se obtendrá en la recopilación, dependerá del grado de conocimiento y compromiso de parte de cada jefatura clave, sobre los temas evaluados en la investigación.
2. Existen pocos terrenos registrados a nombre de la Institución, las inversiones en bienes duraderos son pocas, la mayor parte de las oficinas se encuentran por convenios interinstitucionales y que por ley no se pueden finiquitar.
3. La disposición de parte de los funcionarios en brindar la información o la disposición de tiempo por parte de ellos por sus ocupaciones laborales, podría afectar el período de recolección de datos.
4. El tiempo de respuesta para la entrega de los documentos para consignar información dependerá de cada jefatura de departamento, en especial por el evento no programado al coincidir los plazos de esta investigación con la presencia de la Pandemia del Covid-19 y las restricciones para trasladarse, así como ubicar a los personeros identificados como sujetos de información que están efectuando teletrabajo.
5. Las visitas en sitio para evaluar el estado de las construcciones actuales y la identificación de necesidades de las jefaturas, de los funcionarios y los usuarios para levantamiento de nuevos proyectos de inversión se podrían dificultar debido a que se encuentran oficinas ubicadas en todo el país.

6. Modificaciones, reformas o prohibiciones a la Ley de Presupuestos Públicos, que impacte la ejecución de presupuestos en la institución.

7. Decretos y proyectos de ley que definan pautas para no invertir en bienes inmuebles o utilización de superávit de instituciones.

8. Directrices de la Autoridad Presupuestaria que rige a las instituciones semiautónomas, para la contención del gasto.

### **1.7 Antecedentes:**

Desde sus inicios, la agricultura ha formado parte del ser costarricense. Y como parte de esta actividad, la prevención de plagas que pueden llegar a ser de alto riesgo, el buen manejo y control de las que ya existen en nuestros cultivos, es de vital importancia para mantener los niveles de producción y lograr la apertura de mercados para los productos vegetales.

Cada año el rendimiento de los cultivos a nivel mundial se reduce entre el 20 y el 40 por ciento debido a las plagas y enfermedades de las plantas, según advierte la Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF), albergada por la FAO. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2013).

“Colombia es uno de los principales exportadores de banano del mundo después de Ecuador, Costa Rica y Guatemala” (Reuters, 2019).

En el año 1911, el Ministerio de Fomento (posteriormente llamado Secretaría de Fomento), dedica sus esfuerzos al combate de insectos y enfermedades de los cultivos mediante la Sección de Patología. En ese año, como parte de la Secretaría de Fomento, inicia sus labores el

Departamento de Agricultura (creado mediante Ley No. 8 de 1910) del cual dependía la Sección de Defensa Agrícola, dedicada al combate de la Langosta Voladora.

En 1925, durante la Administración de don Ricardo Jiménez, se publica el primer Decreto (No.1 del 16 de enero) sobre la regulación en la importación de productos de origen vegetal, con el fin de resguardar los cultivos nacionales del contagio de enfermedades procedentes de otros países.

En noviembre de 1929, se publica la Ley No.14, reformando el Decreto No.1 de 1925. Esta prohíbe la importación de plantas vivas, semillas y partes vegetativas de toda especie perteneciente a los géneros *Coffea* (café) y *Saccharum* (caña de azúcar). Se faculta al Centro Nacional de Agricultura, para extender licencias de importación de plantas vivas, raíces, tubérculos, bulbos, rizomas y tallos, una vez certificado el perfecto estado sanitario del vegetal. Si el análisis realizado determinaba que el material era portador de agentes patógenos, debía ser destruido dando aviso previo al dueño del producto.

Actualmente, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA, 2016 -2017) indica:

En cuanto a la balanza comercial agropecuaria de Costa Rica se refiere, la misma continúa reflejando un superávit, convirtiendo a Costa Rica en un exportador neto de productos agropecuarios. El saldo de intercambio comercial en el año 2017 ascendió a 2.396,4 millones de dólares, con un crecimiento del 4,5% y por cada dólar importado se exportan dos dólares.

Además: “Las exportaciones andaluzas crecieron en noviembre de 2019 un 4,6% para situarse en 2.526 millones de euros, el segundo mejor dato para este mes...” (europapress, 2020).

En 1940 la Escuela Nacional de Agricultura se separa del Centro Nacional de Agricultura. La Escuela da origen a la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica; el Centro de nuevo adquiere el nombre de Departamento de Agricultura de la Secretaría de Fomento.

En setiembre de 1949 se publica la Ley No.701, en la que se prohíbe la importación de plantas, semillas y partes vegetales de *Theobroma* (cacao) y de cualquier otra especie vegetal que pudiera ser perjudicial para la agricultura nacional a criterio del Departamento de Agricultura. Asimismo, los permisos para importar vegetales, deberían solicitarse a ese Departamento el cual coordinaría con el Ministerio de Hacienda el desalmacenaje respectivo.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 30111-MAG, del 25 de enero del 2002, Gaceta No. 18, se establece la estructura interna del Servicio Fitosanitario del Estado y se modifica el Decreto Ejecutivo No. 26921-MAG, de 1998:

...para sustituir en el mismo la denominación Dirección de Servicios de Protección Fitosanitaria por Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), el cual para todos los efectos de la Ley No.7664 e institucionales será el Órgano competente del MAG, que tiene a cargo la ejecución a nivel nacional de los objetivos y competencias que la Ley de Protección Fitosanitaria le confiere, así como en el ámbito de aplicación de la Ley.

El Decreto No. 31146-MAG, (Gaceta No.89), establece la creación del Registro de Importadores de Vegetales y Productos de Origen Vegetal, cuyo objetivo es prevenir la entrada de plagas y enfermedades de los cultivos, así como proteger la salud de los consumidores.

Por primera vez en la historia fitosanitaria del país y conforme a la normativa internacional, se declara La Hacienda Los Inocentes, y zonas circunvecinas, como áreas libres de Mosca del Mediterráneo.

Aunado a lo anterior, el Centro de Evaluación Académica (s.f.) indica:

El Servicio Fitosanitario del Estado, Ministerio de Agricultura y Ganadería, ha visto en la Técnica del Insecto Estéril (SIT) una excelente opción para erradicar la plagas que afectan a la agricultura de nuestro país, es decir a productos tan importantes como son los cítricos y otros frutales, especialmente aquellos dirigidos a los mercados de exportación, por ello está llevando a cabo un proyecto de vigilancia fitosanitaria en el área circundante a la Hacienda Los Inocentes y zonas circunvecinas ubicadas en el distrito de Santa Cecilia, Cantón La Cruz, Guanacaste, para determinar la incidencia de la mosca del Mediterráneo.

El SFE actualmente controla y regula el intercambio comercial de productos agrícolas tanto en la importación como para la exportación, el registro, control y regulación de sustancias químicas y biológicas de uso agrícola (plaguicidas, fertilizantes, sustancias biológicas y otros productos afines), su control de calidad y los niveles máximos de residuos permitidos de los plaguicidas en los productos de consumo fresco, certifica la condición fitosanitaria de los productos para la exportación, mantiene la vigilancia y el control de las plagas de importancia económica y sobre aquellas plagas no presentes en el país que puedan representar una amenaza potencial para la producción agrícola nacional.

Para realizar todas estas actividades la institución realiza importantes inversiones en bienes duraderos, resultado del superávit, las diferentes tarifas, multas o venta de productos decomisados,

donaciones, registro y certificación de productos orgánicos, y prestación de servicios, todo esto amparado de acuerdo a la ley 7664 denominada Ley de protección Fitosanitaria.

A su vez se actualiza el Laboratorio de Diagnóstico del SFE en el área de Biología Molecular, al disponer de un equipo donado por la Unión Europea para aplicar la técnica de “PCR” (Reacción en Cadena de la Polimerasa) en tiempo real, que permite procesar una muestra en un tiempo promedio de cuatro horas. Además, se dispone del protocolo y personal capacitado para procesar muestras y detectar la presencia del HLB en la planta.

A raíz de todas las investigaciones y los diferentes trabajos que el SFE ha realizado en campo a nivel nacional e internacional es que se utilizan los recursos financieros que son utilizados para fortalecer, desarrollar, actualizar y mejorar los servicios que el Servicio Fitosanitario del Estado presta. De esta manera y por medio de dichos recursos, se realiza la operación normal, su ámbito de acción es en el todo el territorio nacional, tiene oficinas en las 8 regiones físicas del país, y tiene puestos de control para el ingreso y exportación de productos agrícolas en fronteras (Peñas Blancas, Los Chiles, Sixaola, Paso Canoas), puertos (Caldera, Limón, Golfito) aeropuertos (Juan Santamaría, Daniel Oduber Q. y Tobías Bolaños).

En los últimos años se han venido realizando cambios importantes en infraestructura, y convenios con otras instituciones en Costa Rica y a nivel internacional donde es signatario de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria con sede en la FAO-Roma. Asimismo, el SFE funciona como Punto Focal para la Organización Mundial del Comercio, el Convenio de Rotterdam y el Protocolo de Cartagena para poder brindar la prestación de los servicios.

Por lo demás, es importante recalcar que no existen a la fecha, investigaciones sobre este tema en específico.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ¿Qué es la administración?

“La administración es una técnica que consiste en la planificación, estrategia u organización del total de los recursos con los que cuenta un ente, organismo, sociedad con el objetivo de extraer de ellos el máximo de beneficios posible según los fines deseados” (Raffino, 2020, s.p.).

El término proviene del latín, y es la conjunción del prefijo “ad” que significa “hacia” o “dirección” y el sufijo “minister” el cual significa “al servicio de” u “obediencia”, en fin, se refiere a la prestación de un servicio a otro particular o para algún ente.

Toda administración necesita:

- Un centro nodal: que sea responsable de la realización de todo el proyecto y encargado de la planificación de la administración. Este además plantea cuales son los problemas que quieren sobrellevar.
- Una evaluación: que distinga las características de cada una de las partes, para determinar cuáles son sus funciones específicas y posibilidades de aportar a la administración.
- Coordinación: plantear las actividades que van a ser llevadas a cabo y que interrelacionan a las partes del sistema.
- Control: para asegurarse de forma evaluativa que estas actividades se estén realizando de modo correcto, según lo planeado, evaluación que se puede realizar simultáneamente se da la acción administrativa.

## 2.2 ¿Qué es la administración pública?

Por administración pública se entiende la disciplina y también el ámbito de acción en materia de gestión de los recursos del Estado, de las empresas públicas y de las instituciones que componen el patrimonio público (Raffino, 2020, s.p.).

La administración pública se ocupa de gestionar el contacto entre la ciudadanía y el poder público, no solo en las instituciones burocráticas del Estado, sino también en las empresas estatales, en los entes de salud, en las fuerzas armadas, en la policía, los bomberos, el servicio postal y los parques nacionales, entre otros. En cambio, no abarca los sectores judiciales y legislativos.

La administración pública tiene como cometido primordial la gestión de los esfuerzos estatales o de las diversas empresas e instituciones que componen al Estado, de manera de garantizar el cumplimiento eficaz de:

- La satisfacción de las necesidades mínimas de la ciudadanía.
- La salvaguarda del orden interno de la nación.
- Garantizar las relaciones burocráticas, jerárquicas e informativas que mantengan un sistema social, político y ciudadano operando.

## 2.3 ¿Qué es una Institución del Estado?

Se trata de un organismo que cumple con una función de interés público. La Institución puede utilizarse como sinónimo de instituto, organización o entidad, según el contexto.

“Las entidades y/o ministerios de la República de Costa Rica son los departamentos dependientes y financiadas en su totalidad por el Gobierno de Costa Rica, encargados de ejercer un cargo específico que facilite el desarrollo de país en todos los aspectos correspondientes” (Wikipedia, 4 abr 2020, s.p.).

Actualmente el gobierno costarricense posee 323 Instituciones del Estado según Madrigal (2019): “El Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) evalúa si es necesario mantener 76 instituciones adscritas al Gobierno Central que funcionan como órganos desconcentrados que operan de manera independiente”

Por otra parte, indica que dentro de las 76 instituciones que se analizarán, el Ministerio de Agricultura posee 6 adscritas.

#### **2.4 ¿Qué es el Ministerio de Agricultura?**

“El Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica es el ministerio del gobierno de Costa Rica encargado de supervisar, fomentar e impulsar la producción agrícola y ganadera del país” (Wikipedia, 2 ene 2020, s.p.).

Su misión es 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.

Su visión es ser 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.

## **2.5 ¿Qué es una institución adscrita?**

Según el Sistema Costarricense de Información Jurídica (1989):

...en relación con órganos desconcentrados... que como tales tienen personalidad jurídica, patrimonio y competencia propia y gozan de independencia administrativa. Ahora finalmente lo vemos en la Ley General de Presupuesto para el año en curso, utilizado en relación con una empresa del Estado.

En el caso específico del Ministerio de Agricultura y Ganadería, posee 6 instituciones adscritas como se mencionó anteriormente, las cuales son Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), Junta de Fomento Avícola, Junta de Fomento Porcino, Oficina Nacional de Semillas, Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) y el Servicio Fitosanitario del Estado.

## **2.6 ¿Qué es el Servicio Fitosanitario del Estado?**

El Servicio Fitosanitario del Estado es una dependencia del Ministerio de Agricultura, que se rige de acuerdo con la ley 7664, (Ley de Protección Fitosanitaria, publicado en La Gaceta 83, 02 mayo 1997) y su reglamento (Decreto 36801, publicado en La Gaceta 198 del 14 de octubre 2011).

Por otra parte, Anónimo (s.f.) indica: “El SFE controla y regula el intercambio comercial de productos agrícolas tanto en la importación como para la exportación, el registro, control y

regulación de sustancias químicas y biológicas de uso agrícola (plaguicidas, fertilizantes, sustancias biológicas y otros productos afines)”

## **2.7 ¿Qué son los bienes inmuebles?**

Un bien inmueble es aquel bien que no se puede transportar de un lugar a otro debido a sus características. De tal forma, que su traslado supondría su destrucción o algún deterioro, ya que forma parte del terreno.

De manera que los bienes inmuebles son caracterizados por su posición fija, es decir, se mantienen inmóviles en el lugar que les asignó la naturaleza. Hay que señalar que estos bienes son también conocidos como bienes raíces. Las tierras, los edificios, las construcciones o las minas son algunos ejemplos considerados como bienes inmuebles.

Según Uriarte, J. (2019) “Debe recordarse que el capital es un mecanismo de representación de la riqueza, cuyo valor estriba en el intercambio por bienes de consumo o de cualquier naturaleza, mucho más que un bien disfrutable en sí mismo”.

En la actualidad el SFE posee importantes bienes inmuebles, por ejemplo, la Soda-comedor institucional, edificaciones en la Oficina Regional en Grecia, o las Oficinas Centrales ubicadas en Sabana Sur, por citar algunas.

## **2.8 Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central y Reforma al artículo 144 del Decreto Ejecutivo N° 32988.**

## **2.9 Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos.**

### **2.10 ¿Qué es presupuesto?**

El Presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones, cuyos planes y programas se formulan por el plazo de un año. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, autoridades, entidades privadas o familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en un déficit presupuestario. Déficit (que los gastos superen los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit económico.

Al respecto, Sullivan y Sheffrin (2003) indica:

Presupuesto al cálculo, exposición, planificación y formulación anticipada de los gastos e ingresos de una actividad económica. Es un plan de acción dirigido a cumplir con un objetivo previsto, expresado en términos financieros, el cual debe cumplirse en determinado tiempo, por lo general anual y en ciertas condiciones. Este concepto se aplica a todos y cada uno de los centros de responsabilidad de la organización (p.502).

Pacheco (2015) afirma que: “Adicional los presupuestos base cero. Conforme a esta técnica, cada presupuesto se construye sobre la premisa de que cada actividad considerada en el presupuesto debe ser plenamente justificada” (p.52).

El SFE posee un presupuesto bastante robusto, proveniente de los diferentes ingresos como lo son los servicios de escaneo en las fronteras, aeropuertos, análisis de muestras, certificaciones, y registros de productos.

### **2.11 ¿Qué es presupuesto maestro?**

El presupuesto maestro es el que reúne todos los presupuestos individuales y presenta una imagen unificada de las proyecciones financieras generales de la empresa, además controla y mantiene armonizados todos los departamentos de la organización, con el afán de estimular el crecimiento sustentable.

Según Rockcontent (2019) “son datos económicos de ventas, gastos de producción y operacionales, activos, flujo de caja, ingresos, todo lo que tenga que ver con la salud financiera y actividad económica” (s.p.).

### **2.12 ¿Qué es un presupuesto operacional?**

El presupuesto operacional es el que recolecta los datos y análisis de ingresos y gastos de acuerdo con una proyección hecha para un periodo de tiempo determinado. Dentro de este encontramos datos de diferentes departamentos y muestra el estado de ganancias y pérdidas a futuro.

Sánchez (2014) asegura que: “Un presupuesto operativo es un documento que recoge, en términos económicos, la previsión de la actividad productiva de la empresa en un futuro. Suele incluirse como parte del presupuesto económico” (s.p.).

Para la elaboración de un presupuesto operativo o de previsión, hay que tener en cuenta: el presupuesto de materias primas (MMPP), el de mano de obra directa (MOD) y el de gastos generales de fabricación (GGF).

### **2.13 ¿Qué es presupuesto de ingresos o ventas?**

Son las proyecciones a futuro y datos de tipo económico que muestran los aumentos de patrimonio. Tener actualizado este presupuesto es clave para facilitar la proyección de dinero entrante para elaborar los presupuestos de tesorería, compras y producción.

“Presupuesto de ventas es un documento que ayuda a conocer la rentabilidad de una compañía y a conocer el volumen de ventas estimado. Es decir, da estimaciones de los niveles de ventas, (y por tanto de ingresos)” (Becerra, 2014).

### **2.14 ¿Qué es presupuesto de producción?**

El presupuesto de producción, guarda relación con el presupuesto de ventas, ya que los datos históricos de ingresos reflejan un estimado de cuánto se debe producir para generar utilidad y crecimiento económico en la organización.

Como indica Argudo (2017): “Un presupuesto de producción eficaz y eficiente permitirá a los dirigentes de una empresa saber qué se está fabricando y si los resultados conseguidos concuerdan con los esperados”.

También menciona que: “El presupuesto de producción convierte el volumen de ventas en unidades de fabricación. Con él es posible calcular los costes necesarios para conseguir las ventas deseadas y los beneficios planificados (Argudo, 2017).

### **2.15 ¿Qué es un presupuesto de compras?**

El presupuesto de compras incluye todas las estimaciones y proyecciones a futuro sobre compras de materia prima, herramientas, equipos, productos y adquisición de servicios relacionados con el área de producción.

Como lo indica Corvo (s.f.) “El presupuesto de compras es el informe que contiene la cantidad de materias primas o materiales directos en inventario que una empresa debe comprar durante cada período presupuestario”.

El objetivo del presupuesto de compras es determinar los requisitos de la organización para la compra de materiales en el inventario. El presupuesto de compras permite determinar cuánto dinero y cuántos productos se necesitan para alcanzar los objetivos deseados (Corvo, s.f.).

### **2.16 ¿Qué es un presupuesto de flujo de caja?**

El presupuesto de flujo de caja indica si se posee suficiente dinero para pagar las facturas al final del mes, es una apreciación global cronológica de ingresos y gastos esperados durante un período determinado. El presupuesto de flujo de caja se parece mucho al presupuesto operativo. Tiene muchas de las mismas categorías.

“El presupuesto de flujo de caja se enfoca en el dinero (en efectivo) que realmente tiene que ser retirado de la caja fuerte o del banco. Efectivo para pagar los sueldos o acreedores” (Anónimo, s.f.).

### **2.17 ¿Qué es un presupuesto de tesorería?**

El presupuesto de tesorería controla, monitorea y prevé todas las actividades relacionadas con el dinero en efectivo, en bancos y valores financieros con los que cuenta la empresa. Para

formar el presupuesto de tesorería se requiere del presupuesto de cobros y el presupuesto de gastos. Es evidente que, con la actualización diaria o periódica de este tipo de presupuesto la empresa puede cobrar las deudas y tomar decisiones oportunas de tipo financiero, administrativo y de producción.

“El presupuesto de tesorería, su finalidad es conjugar para un periodo futuro los cobros y los pagos o gastos, determinando si se puede hacer frente a los pagos con los ingresos obtenidos en un periodo de tiempo” (Sánchez, 2014).

## **2.18 ¿Qué es un presupuesto de Marketing?**

En este se refleja información relacionada con los diferentes medios para exponer una marca (página web, agencias, publicidad *online*, eventos, entre otros). Además, establece la cantidad de dinero que se va a invertir en cada una de ellas.

Su objetivo es establecer un estimado de gastos en la adquisición de servicios de publicidad o funcionamiento del departamento y, hacer una proyección a futuro de los recursos necesarios para contar con una estrategia de marketing.

“El plan de marketing deber ser claro, conciso, real y muy flexible para posibles cambios. Además, debe ser un texto con datos y con objetivos numéricos concretos y realistas” (Fernández, 2016).

## **2.19 ¿Qué es un Plan Estratégico?**

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

Este debe incluir: la misión de la empresa, visión estratégica que defina los objetivos a alcanzar y el modo de conseguirlos, análisis del presente de la empresa y su entorno o escenario y el plan de acción u operativo con el que llevar a cabo las estrategias que se hayan definido.

Según lo indica el Reglamento de la Estructura Organizativa del Servicio Fitosanitario del Estado N° 36801-MAG:

5° Que la Ley de Planificación Nacional, Ley N° 5525, estipula en su artículo 16, que: Los ministerios e instituciones autónomas y semiautónomas llevarán a cabo una labor sistemática de modernización de su organización y procedimientos, a fin de aumentar la eficiencia y productividad de sus actividades y con el propósito de lograr el mejor cumplimiento de los objetivos que persigue el Sistema Nacional de Planificación.

Según Sainz De Vicuña (2012), “al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado.”

Para Martínez y Milla (2005) “un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa”.

## **2.20 ¿Qué es un plan estratégico financiero?**

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras,

definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

“El plan estratégico de negocios es el patrón para determinar los programas que correspondan, así como estos son elementales para generar los proyectos que deberán conformar el programa” (Luna, 2016, p.45).

## **2.21 ¿Qué es un plan operativo?**

El plan operativo anual es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia de su empresa en el período de un año o más, es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Según Porto y Gardey (2009): “deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía”

Este se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

- Planificación: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción;
- Programación de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades.
- Seguimiento y evaluación: analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

## 2.22 ¿Qué es la planificación táctica?

La planificación táctica se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos, establece los pasos específicos necesarios para implementar el plan estratégico de una empresa. Es una extensión de la planeación estratégica, y se crean planes tácticos para todos los niveles de una compañía. En la planeación táctica es necesario comprender y descifrar los objetivos estratégicos, para luego identificar los cursos de acción necesarios para alcanzar esos objetivos.

## 2.23 Pasos para desarrollar un plan estratégico.

Para desarrollar un plan estratégico se requiere de ciertos lineamientos o pasos a seguir, para que de esta forma sea congruente con lo requerido por la organización y cumplir con los objetivos,

Según la propuesta de Acevedo (2019): “Elaborar un plan estratégico requiere tiempo y trabajo, pero resulta un paso imprescindible para hacer avanzar y crecer a una organización. Se trata de un programa de actuación que recoge qué se pretende conseguir y cómo lograrlo”.

### 1. Preparar el proceso de planificación.

Antes de comenzar a desarrollar tu plan estratégico, primero se debe asegurar de:

- Tener clara la motivación para hacerlo.
- Corroborar que tu organización está lista para este proceso.
- Involucrar a las personas relevantes.
- Promover la planificación.
- Organizar el trabajo de planificación.

## 2. Definir el ideario.

Una vez asegurados los puntos anteriores, el siguiente paso es comprobar que el ideario organizacional sea adecuado, y ajustarlo o definirlo en caso de ser necesario.

El ideario se compone de:

- Finalidad: es la causa suprema a la que la organización pretende aportar. Por ejemplo, “acabar el hambre en el mundo”.
- Misión: es el impacto que la organización se compromete a cumplir, su aporte ante esa finalidad. Por ejemplo, “potenciar sistemas alternativos de producción de alimentos en países por debajo de la línea de pobreza”.
- Visión: es la organización que se aspira a ser y el sitio que se quiere ocupar en el entorno. Por ejemplo “estar a la vanguardia en los modelos de colaboración internacional y gestión”.
- Valores: son los criterios que indican cómo actuar y cómo no hacerlo. Por ejemplo, “participación”, “profesionalidad”, “agilidad”.

## 3. Análisis.

Para alcanzar el propósito fijado, antes se debe conocer y entender la situación actual. Para ello, es necesario realizar un análisis a tres niveles:

- Análisis del contexto: las organizaciones están condicionadas por unas determinadas “reglas de juego”. Emplean recursos que producen otros e interactúan con personas que tienen inquietudes más allá de la organización. Por tanto, este análisis deberá tener en

cuenta los cambios en los diversos ámbitos: económico, político, tecnológico, social y medioambiental.

- Análisis del entorno: también es preciso analizar el mercado en el que actúa la organización. Este análisis abarca las partes interesadas o grupos de interés y públicos, la demanda (beneficiarios y fuentes de financiación), la competencia y la imagen (de qué forma nos ven nuestros públicos más relevantes).
- Análisis interno: por último, habrá que determinar si la propia forma de organizarse y actuar es la más adecuada para lograr lo propuesto a corto plazo, y sostenerse en el mediano y largo. Los aspectos que se analizarán aquí son: la creación de impacto, la estrategia, el liderazgo, la organización, los recursos y gestión económica, las personas, el aprendizaje e innovación y la cultura y comunicación.

Una vez realizado este extenso pero necesario análisis, se estará en condiciones de entender las fortalezas y debilidades de la organización de cara a lo que se propone, así como las amenazas en el entorno de las cuales se debe proteger y las oportunidades que se pueden aprovechar.

También es muy útil analizar los servicios, actividades o productos que la organización ofrece, considerando la capacidad para concretarlos y el grado en que realmente hay interés en ellos. Este análisis ayudará a evaluar si hay servicios o programas a crear, mantener, mejorar o eliminar. A partir de estas consideraciones, se podrán identificar las prioridades estratégicas: los proyectos de cambio a abordar en este período.

#### 4. Estrategia.

Una vez elegidas las prioridades estratégicas, estas se deben traducir en objetivos concretos para el período que abarca el plan. La definición de objetivos es el punto crítico del plan: ellos son el norte que orienta toda la acción.

Estos objetivos deben ser:

- Calendarizados.
- Relevantes.
- Específicos.
- Medibles.
- Alcanzables.

## 5. Evaluación.

Ahora que se sabe lo que se propone y cómo lograrlo, hay que crear un sistema que permita:

- Controlar el avance: mediciones continuas de seguimiento de la ejecución para detectar desviaciones y realizar las correcciones oportunas.
- Evaluar resultados: comprender los factores de causa-efecto que llevaron al éxito o al fracaso, para extraer conclusiones útiles para futuros planes.

El sistema se compondrá de los indicadores, los datos que permiten visualizar los logros (por ejemplo: satisfacción de los beneficiarios); de las métricas; es decir, las unidades para cuantificar (por ejemplo: euros, cantidad de participantes); de las herramientas o metodologías para obtener y procesar los datos (por ejemplo: encuesta); de la periodicidad con que se mide y de quién se encargará de cada medición.

## 6. Plan de acción.

Concluido el plan estratégico, ahora hay que traducirlo a planes de acción concretos. Para cada uno de los objetivos, en esta fase se definirán:

- Las acciones concretas y procesos que se realizarán.
- Los equipos que participarán de la tarea.
- Los responsables que velarán porque se avance en tiempo y forma.
- Los insumos y el presupuesto que se necesitarán.
- Las fechas y plazos en que se trabajará.

Para esta fase es aconsejable que se involucren los líderes de los equipos que llevarán a cabo las tareas. Por un lado, porque son quienes conocen realmente la capacidad operativa, y, por otro lado, porque las personas nos comprometemos más con aquello que ayudamos a decidir.

Cuanto más riguroso y preciso sea el plan estratégico que se desarrolle, el rumbo que debe tomar la organización será más claro, y las metas y objetivos fijados serán más realizables.

### **2.24 Relación del plan estratégico y el presupuesto**

Cuando se hace planeamiento, es importante distinguir la planificación a largo plazo del plan a corto plazo o presupuesto.

En este sentido, De Molina (2019) afirma que: “Un plan empresarial a largo plazo se implementa mediante planes anuales que vienen a ser la forma de aplicarlo en el corto plazo”.

Asimismo, indica que: “El origen del presupuesto o plan anual se encuentra en las directrices del plan estratégico, las mismas que son desarrolladas en programas y acciones específicas” (De Molina, 2019).

El plan estratégico de una organización tiene un horizonte de 3 a 5 años, en tanto el presupuesto por lo general está estimado para un año.

El objetivo del plan estratégico es definir el rumbo de la organización a largo plazo mediante la formulación de objetivos y planes de acción. En tanto, el presupuesto tiene como objetivo la coordinación, evaluación y control del conjunto de los planes de acción a realizar en el período de un año, con miras a alcanzar los objetivos definidos en la planificación estratégica.

En el caso del planeamiento estratégico no es necesario efectuar estimaciones de ingresos y gastos con precisión. De esto se encarga el presupuesto anual. Mientras el plan estratégico no requiere incorporar la toma de decisiones acerca de los centros de responsabilidad que tendrán que realizar los planes previstos, en el caso del presupuesto la definición de dichas responsabilidades es clave para la ejecución de los planes diseñados.

En cuanto a las limitaciones que tienen el plan estratégico y el presupuesto, el primero tiene un menor nivel de limitación en lo referente a recursos disponibles, así como espacio para mayor imaginación y creatividad. En cambio, al presupuestar se requiere estar enmarcado dentro de las limitaciones relacionadas con los recursos que se espera estarán disponibles a lo largo del año.

## **2.25 ¿Qué es la regulación jurídica?**

Regulación es la acción y efecto de regular (ajustar o poner en orden algo, reglar el funcionamiento de un sistema, determinar normas). El término suele utilizarse como sinónimo de normativa. La regulación, por lo tanto, consiste en el establecimiento de normas, reglas o leyes dentro de un determinado ámbito. El objetivo de este procedimiento es mantener un orden, llevar un control y garantizar los derechos de todos los integrantes de una comunidad.

En este sentido, Mouchet y Zorraquín (s.f.) indican que: “la relación jurídica es aquella que se establece entre personas (sujetos jurídicos) a la cual una norma asigna determinadas consecuencias”.

## **2.26 ¿Qué es una propuesta?**

Una propuesta es una oferta o invitación que alguien dirige a otro o a otros, persiguiendo algún fin; que puede ser concretar un negocio, una idea, una relación personal, un proyecto laboral o educacional, una actividad lúdica, etcétera. “El concepto refiere al ofrecimiento, el convite o el pensamiento que se expresa ante una persona con un cierto objetivo” (Porto y Merino, s.p.).

## **2.27 ¿Qué es rentabilidad?**

La rentabilidad es cualquier acción económica en la que se movilizan una serie de medios, materiales, recursos humanos y recursos financieros con el objetivo de obtener una serie de resultados. Es decir, la rentabilidad es el rendimiento que producen una serie de capitales en un determinado periodo de tiempo.

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa,

demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados (Zamora, 2008).

### **2.28 ¿Qué es la sostenibilidad?**

Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

La sostenibilidad se refiere, por definición, a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Para Bybee (1991): “la idea central unificadora más necesaria en este momento de la historia de la humanidad”.

### **2.29 ¿Qué es superávit?**

Superávit es un vocablo latino que proviene de *superāre* y que hace referencia a un sobrante o un excedente. El concepto se utiliza en la economía y las finanzas para hacer referencia a la abundancia del dinero que ingresa o del patrimonio en comparación a los gastos o las deudas.

El superávit económico surge de la diferencia que existe entre los ingresos y los gastos durante un cierto lapso. Cuando la diferencia es positiva (es decir, los ingresos superan a los gastos), se habla de superávit. Por el contrario, si los egresos superan a los ingresos, se trata de una situación de déficit.

El superávit estatal tiene lugar cuando los ingresos procedentes de las empresas públicas, impuestos, retenciones, etc.; superan al cumplimiento de obligaciones y al gasto en servicios públicos. La existencia de superávit puede suponer una correcta gestión gubernamental o la ausencia de inversiones sociales.

Borja (2018) indica que: “El superávit se produce cuando los ingresos superan a los egresos, la producción a sus cargas (materias primas, insumos, energía, etc.) o los recursos en relación con las necesidades en el Estado.”

### **2.30 ¿Qué es liquidez?**

La liquidez se es la capacidad de un activo de convertirse en dinero en el corto plazo sin necesidad de reducir el precio.

Asimismo, el grado de liquidez es la velocidad con que un activo se puede vender o intercambiar por otro activo. Cuanto más líquido es un activo más rápido se puede vender y menos se arriesga a perder al venderlo. El dinero en efectivo es el activo más líquido de todos, ya que es fácilmente intercambiable por otros activos en cualquier momento. La liquidez es una de las

características de los activos financieros, junto con la rentabilidad y el riesgo, con los que mantiene una estrecha relación.

Como indica Luna (2018):

La liquidez financiera de una empresa es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se detallan los procesos y herramientas que se utilizaron para evaluar el proyecto y de qué forma se va a aplicar la investigación de manera sistemática y lógica, se determinará con exactitud la problemática planteada y de esa manera utilizar paso a paso las técnicas y herramientas a seguir que van ayudar de una manera ágil y óptima en su desarrollo; lo que se estima lograr con este es poner en funcionamiento los datos que se van a tomar de las fuentes de información para luego proponer nueva toma de decisiones.

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque que se aplicará es de carácter mixto, debido a que se recolectarán datos cuantitativos y cualitativos en la investigación, en esta se utilizarán técnicas de observación y evaluación de fenómenos, se van a establecer suposiciones o ideas; además, se van a proponer nuevas observaciones y evaluaciones con respecto a cada proceso que implica la inversión en el Sistema Financiero del Servicio Fitosanitario del Estado.

Por otra parte, el enfoque cualitativo se fundamenta en preguntas para la recolección de datos por parte de las diferentes jefaturas y funcionarios que manejan diariamente las herramientas de registro presupuestario y contable y, además, tienen el conocimiento general sobre los procesos financieros.

En lo que respecta en el enfoque cuantitativo, se efectuará una medición por patrones entre los procesos que va servir para calcular las relaciones entre las variables, por medio de los resultados de las razones financieras y el análisis financiero se basará y expondrá información valiosa para propuestas de inversión.

Al tener un enfoque claro sobre los sujetos y fuentes de información, se obtendrá un análisis general mixto entendible sobre el estado real de la institución para determinar cuáles factores son realmente importantes para el desarrollo y sostenibilidad financiera de la institución en el campo fitosanitario.

### **3.2 Tipo de investigación**

De acuerdo con las características del proyecto que se desea desarrollar, la investigación se llevará a cabo utilizando los principios de las investigaciones descriptiva, aplicada, e inductivo. A continuación, se brinda una breve definición.

#### **3.2.1 Investigación aplicada.**

En este tipo de investigación el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo cual se utiliza para dar respuesta a preguntas específicas, por esta razón al pertenecer a la Unidad de Servicios Generales del SFE, y tener contacto directo con las diferentes inversiones, el presupuesto anual y poseer una estrecha relación con el área de construcciones, se puede desarrollar un mejor plan de inversión del superávit en activos duraderos. Se comprobará la veracidad de los datos y la información suministrada en los diferentes reportes y registros contables, con la idea de tomar decisiones con el único propósito de mejorarlos, se va buscar la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren por medio de observación y por medio de cuestionarios.

Es así como en este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento dado.

También Murillo (2008) afirma que: “un gran número de estudios participa de la naturaleza de la investigación básica y aplicada, puesto que toda investigación involucra problemas teóricos y prácticos”.

### **3.2.2 Investigación descriptiva.**

La investigación descriptiva va establecer el detalle financiero completo de la situación actual y futura del SFE, midiendo las características y datos, y observando los procesos que componen la Unidad Financiera y la de Planificación, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y desarrollo de los procesos que orienten a la institución hacia el éxito. Esta: “Es conocida como investigación estadística busca generar un estudio preciso y concreto del objeto o fenómeno a analizar” (Salazar, 2019).

## **3.3 Sujetos y fuentes de información**

### **3.3.1 Sujetos.**

En el estudio, se utilizará una población que se encuentra conformada por los funcionarios que están involucrados directamente con los procesos de ingresos y egresos, inversiones, construcciones y aprobación de inversión en el SFE, los departamentos de Planificación, Construcciones y Dirección, en los cuales hay un total de 30 funcionarios aproximadamente, estos mismos están a cargo de puestos de Coordinación, Profesionales, Técnicos, Jefaturas, entre otros.

### **3.3.2 Fuentes de información.**

Será toda aquella información que la institución recopila diariamente, creando documentos de suma importancia ya sean originales, nuevos ingresos, informes, registros contables, flujos de efectivo, estados de resultados y balances generales, estados de cuentas, informes jurídicos y otros.

Toda la información que la institución pueda brindar en la parte financiera- contable y de planificación relevante al tema.

### **3.4 Variables o categorías de análisis**

Para esta investigación se evaluarán las siguientes variables:

#### **3.4.1 Marco normativo.**

##### ***3.4.1.1 Definición conceptual.***

Es el conjunto general de normas, criterios, metodologías, lineamientos y sistemas, que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de programación-presupuestación. Según la Fundación Guzmán Ariza (s.f.) una normativa es “un conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad”. Y por legal se define que “está prescrito por ley y conforme a ella”.

##### ***3.4.1.2 Definición operacional.***

De manera operacional, la normativa legal se debe conocer de forma obligatoria para desarrollar la propuesta y, por ende, es medible desde el punto de vista del cumplimiento de la misma. Y el estudio pretende justamente crear el instrumento que determinará los indicadores de cumplimiento, en el presupuesto.

Aquí se debe analizar Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664, atribuciones, funciones y obligaciones, los factores económicos, el financiamiento y los recursos, y la administración de dichos recursos. También analizar La Ley General de la Administración Pública y el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

### ***3.4.1.3 Definición instrumental.***

Por la parte instrumental se evaluará esta variable mediante la entrevista al Departamento de Asuntos Jurídicos, para conocer el criterio experto de los funcionarios, las leyes que tienen relación con las inversiones y los convenios, informes de auditoría, asociados a las inversiones de edificios que son bienes duraderos AI-0129-2019 y AI-SFE-SA-INF-007-2019 relacionados con la Evaluación de la gestión asociada al proceso denominado, Adquisición de bienes y servicios en relación con varios procesos de contratación administrativa y lo correspondiente a su respectiva ejecución contractual (considera registros administrativos, contables y presupuestarios), lo relativo a la construcción del archivo institucional y la soda, analizando las contrataciones:

- 2011CD-000157-10000 – Adquisición de lote ubicado en Sabana Sur, contiguo a la heladería POPS.
- 2012LA-000167-10000 – Servicios de Diseño para el Desarrollo de los Planos Constructivos, Especificaciones Técnicas y Documentos Complementarios para el Proyecto de Obras Varias para uso del Servicio Fitosanitario del Estado. (Por un error de la administración en algunos documentos se identifica como 2012CD-000167-10000).
- 2013CD-000327-10900 – Servicios de Ingeniería producto de ajustes en el levantamiento de curvas de nivel y linderos sede central del SFE, Sabana Suroeste, contiguo al MAG.
- 2013CD-000367-10900 – Estudio de impacto ambiental sobre el proyecto de obras varias del SFE para el trámite ante el CFIA.
- 2014CD-000095-10904 – Honorarios del diseño de planos constructivos, especificaciones técnicas y documentos complementarios para el proyecto de obras varias del SFE (Reajuste de honorarios - diseño planos).

Informe de Auditoría AI-SFE-026-2019 denominado, Informe Final Contratación Evaluación de la gestión asociada al proceso denominado Adquisición de bienes y servicios, donde se muestran las debilidades en los procedimientos y el control interno relacionado con la adquisición de los bienes y los servicios.

### **3.4.2 Ingresos y gastos.**

#### ***3.4.2.1 Definición conceptual.***

El Plan General de Contabilidad (PGC, s.f.) español define los ingresos como “incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias”.

Se entiende por ingresos a “todas las ganancias que se suman al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal”(Gil, 2015); también indica: “los ingresos de un Estado se conocen como ingresos públicos y se generan a partir del cobro de impuestos, la venta o alquiler de propiedades, la emisión de bonos y las utilidades de las empresas públicas”.

Los gastos se pueden definir como “decrementos en el patrimonio neto de la empresa, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumentos de pasivos, siempre que no tengan la consideración en distribuciones, monetarias o no” (Galiana y Puerto, s.f.). Además, indican: “Así pues, el gasto será el consumo que se efectúa de algún recurso que hace que se incremente la pérdida o que disminuya el beneficio, y que por tanto produce un decremento en el patrimonio neto”.

### 3.4.2.2 Definición operacional.

La definición operacional se basa en la normativa emitida por La Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN), en la cual se define cuál es la política económica y social que lleva cabo el gobierno. Asigna dinero para brindar a la población los servicios que permitan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, la modalidad de ejecución es la siguiente:



Figura N° 1. Modalidad de Ejecución DGPN. Fuente: Ministerio de Hacienda

El ciclo del presupuesto es el proceso continuo, dinámico y flexible mediante el cual se programa, ejecuta, controla y evalúa la actividad financiera y presupuestaria del Gobierno.

La DGPN como órgano rector del subsistema de presupuesto debe velar por el correcto cumplimiento de las etapas que forman el ciclo presupuestario. Para ello emite lineamientos, directrices y demás normas técnicas, para que se cumplan en el tiempo y la forma requerida:



Figura N° 2. Ciclo del Presupuesto DGPN. Fuente: Ministerio de Hacienda

### ***3.4.2.3 Definición instrumental.***

Con respecto a la definición instrumental, se evaluarán con base en los estados de la ejecución presupuestaria o los estados de resultados de los años terminados el 31 de diciembre de los periodos 2017, 2018, 2019 y los meses de enero a mayo 2020, incluyendo análisis financieros de estadísticas de ingresos, gastos operativos, gastos por mantenimiento, gastos de depreciación, cumplimiento de ejecución presupuestaria nivel total y como porcentajes sobre los ingresos y otros reportes emitidos por la Contraloría General de la República.

### **3.4.3 Presupuesto de inversión.**

#### ***3.4.3.1 Definición conceptual.***

Según Burbano (s.f.): “La inversión está definida como el monto de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, los cuales comprenden: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo”.

Las inversiones de que son permanentes y estables, se denominan inversiones de largo plazo, y se refieren a las adquisiciones de ciertos bienes que tienen un carácter operativo para la institución, como los terrenos, edificios, maquinaria, equipos y muebles, y cuyo fin son dar soporte a la actividad de producción de bienes y servicios. Las inversiones cuya principal función es servir de soporte a las ventas, se las denominan de corto plazo, ya que se destinan a financiar los activos corrientes tales como: inventarios, cuentas por cobrar, cuentas que se recuperan en plazos inferiores a un año, repitiéndose el ciclo de inversión y recuperación en forma continua.

#### ***3.4.3.2 Definición operacional.***

De manera operacional se basa específicamente en Plan Estratégico 2010 – 2021 para la modernización del Servicio Fitosanitario del Estado, específicamente en los siguientes puntos:

- Inversión en recursos humanos: invertir en recursos humanos es posiblemente la inversión más redituable para una organización. El área de recursos humanos comprende desde la selección de personal hasta su ubicación (dependiendo del perfil de la persona y de las necesidades del SFE) y capacitación continua, la cual demanda de un programa de formación en recursos humanos, sobre todo si se piensa en las nuevas áreas a las que habrá que dedicar mayores esfuerzos. Además, en vista del retiro de personal por antigüedad, debe pensarse en contratar nuevos profesionales, para que se dé un traslape en el cambio generacional y se aprovechen los conocimientos y la experiencia de quienes han dedicado mucho tiempo y esfuerzo a la institución.

- Inversión en equipos: el SFE debe precisar sus necesidades de equipo, incluidos los sistemas de computación, las redes internas, los sistemas de seguridad, los vehículos, los equipos de oficina y de campo, y los laboratorios. Importa definir y poner en práctica un plan permanente de mantenimiento y renovación.
- Inversión en infraestructura: el SFE necesita definir las inversiones en oficinas, tanto en la sede central como en las oficinas regionales y en las instalaciones en puertos, aeropuertos y fronteras. Es preciso definir un plan de construcción y mantenimiento de la infraestructura.
- Capital de operación: si bien este rubro no se considera una inversión, es necesario prever qué necesita el SFE para funcionar con la agilidad que le demandará la ampliación de sus funciones. Este rubro debe reflejarse en el presupuesto y debe incluir los recursos que garanticen la sostenibilidad institucional, tomando en cuenta los ajustes para cubrir la planilla, los gastos operativos, los gastos administrativos y la formación de recursos humanos (reclutamiento y selección, inducción y capacitación del personal tanto a nivel nacional como internacional).
- Fuentes de recursos: el SFE cuenta con recursos del Presupuesto Ordinario de la República para cubrir parte del pago de su planilla. También obtiene recursos del cobro de servicios y de algunos aportes de la cooperación técnica internacional para proyectos específicos. Además, tiene recursos del superávit que le han servido para suplir algunas de sus necesidades. Para hacer posible las inversiones previstas en el Plan de Modernización se recurrirá a las mismas fuentes y, en caso necesario, al endeudamiento externo.

#### ***3.4.3.3 Definición instrumental.***

En relación con la definición instrumental, se realizará una evaluación de los presupuestos de inversión en la partida 5 denominada, Bienes duraderos, de los periodos 2019/2018, 2018/2017, y para el periodo 2020 con corte del presupuesto a marzo del año 2020, con base en la

documentación presupuestaria recabada durante la investigación y a la cual se tuvo acceso para poder ser publicada o mencionada en medios públicos.

### **3.4.4 Ejecución presupuestaria.**

#### ***3.4.4.1 Definición conceptual.***

Según la Ley 8131 denominada Ley Administración Financiera de la República y Presupuesto Público: “es el proceso que permite mantener el equilibrio entre los ingresos efectivos y los gastos autorizados para ejecutar el presupuesto, en donde la Dirección General de Presupuesto Nacional, conjuntamente con la Tesorería Nacional, aprueban las cuotas de gasto del ejercicio económico”.

En el Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 32988, el Artículo 50. Sujeción hace mención e indica que: “la ejecución presupuestaria se realizará con sujeción a los objetivos, metas y prioridades que previamente se hayan establecido en la programación presupuestaria física y financiera, así como en estricta concordancia con las asignaciones presupuestarias aprobadas en la ley de presupuesto.”

La Dirección Administrativa-Financiera del SFE incorporará la información sobre la ejecución presupuestaria del periodo correspondiente. Lo anterior no impide que la administración haga el seguimiento antes del periodo citado, a fin de identificar a tiempo cualquier desviación y poder tomar medidas para corregir la situación.

#### ***3.4.4.2 Definición operacional.***

Desde el punto de vista operacional se citan los procedimientos vinculados con la ejecución presupuestaria, los cuales se detallan a continuación:

- PCCI-PF-PO-02 Vinculación de la Ejecución-Plan Presupuesto.
- GC-Ex-0104 Resolución R-DC-24-2012 Normas Técnicas sobre presupuesto público.
- PCCI-PF-PO-03\_F-01 Informe seguimiento Plan-Presupuesto Trimestral.
- PCCI-PF-PO-03\_F-02 Informe seguimiento Consolidado semestral Plan-Presupuesto.
- PCCI-PF-PO-03\_F-03 Informe seguimiento Consolidado Anual Plan-Presupuesto.
- DSFE-P-18 Política para la compra e instalación de equipos y mobiliario en edificios del SFE.
- Sistemas de Registro de la Contraloría General de la República, manual de usuario de Planificación, Presupuesto y Manual para ajustes a documentos presupuestarios.

#### ***3.4.4.3 Definición instrumental.***

La variable se evaluará con base en los reportes anuales de la Contraloría General de la República y de la Auditoría Interna en relación con la subejecución o sobreejecución presupuestaria en las fechas terminadas al 31 de diciembre de los años 2017, 2018, 2019 y los meses de enero a mayo del año 2020.

### **3.4.5. Riesgo.**

#### ***3.4.5.1 Definición conceptual.***

Según la Ley General de Control Interno N° 8292, la valoración del riesgo es “identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos”.

El Artículo 14.-Valoración del riesgo, indica que, en relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

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

#### ***3.4.5.2 Definición operacional.***

Tomando en cuenta la definición operacional del riesgo, según la Real Academia Española (2010) este se define así:

Riesgo operacional: como “el riesgo que sufre una empresa derivado de la posibilidad de fallos en su propio funcionamiento”.

Según EALDE Business School (s.f.), 7 riesgos financieros a valorar antes de hacer una inversión, los mismos se mencionan a continuación:

Riesgo de crédito: es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales de una de las partes con las que se relaciona. Se suele ligar a los bancos, pero no tiene que ver solo con ellos, ya que también puede afectar a

cualquier empresa en su relación con proveedores y clientes. Se clasifican en Riesgo de crédito minorista y Riesgo de crédito mayorista.

Riesgo de liquidez: en finanzas es la posibilidad de que un activo tenga que venderse a un precio menor al de mercado debido a su escasa convertibilidad a efectivo en corto tiempo y/o sin pérdida de su valor comercial. En economía, sin embargo, este riesgo hace referencia a las dificultades que puede tener una empresa, persona o institución para afrontar sus obligaciones a corto plazo por falta de liquidez, lo que puede perjudicar a nuestra compañía.

Riesgo operacional: es aquel riesgo que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos. Esto incluye el riesgo legal y el riesgo reputacional. Es inherente a todas las actividades y productos de la empresa. Se produce, por ejemplo, cuando un empleado se lleva dinero de la caja o cuando se produce un ciberataque externo. Se trata de un riesgo financiero difícil de prevenir.

Riesgo reputacional: es el derivado de actuaciones de la entidad que pueden generar una publicidad negativa relacionada con sus prácticas y relaciones de negocios, lo que puede causar una pérdida de confianza en la institución, y por esta vía afectar a su solvencia, o a otros aspectos como pérdida de clientes, sanciones, dificultad de acceso a financiación, etc.

Riesgo de cumplimiento: son las posibilidades de incurrir en sanciones legales o administrativas, pérdidas financieras significativas o pérdidas de reputación por el incumplimiento de leyes, regulaciones, normas internas o códigos de conducta. Este riesgo financiero de la inversión suele afectar a sectores muy regulados, como el de banca, eléctricas, gasística, etc.

Riesgo país: es todo riesgo inherente a las inversiones y financiaciones en un país en contraste con otro. La preocupación por este riesgo creció con el desarrollo del comercio exterior, de las compañías multinacionales, y, sobre todo, de las operaciones bancarias internacionales.

### ***3.4.5.3 Definición instrumental.***

La variable se evaluará con base en la revisión del impacto de los convenios sostenidos con otras entidades por el uso de terrenos o instalaciones de ellas en las cuales la SFE. haya efectuado o efectúe inversiones asociadas a la partida 5 denominada, Bienes duraderos.

## **3.5 Instrumentos**

Son todos los medios que permiten una recolección de datos y el por qué se seleccionaron, para poder recolectar la información y desarrollar la investigación. Los instrumentos que se utilizarán en el estudio serán las herramientas disponibles para desarrollar las técnicas de recolección de datos vistas anteriormente.

Para la recopilación de datos se procede con la utilización de instrumentos como:

Informes: en estos se encuentra información que reportan los diferentes Departamentos y Unidades Operativas y Administrativas del SFE., a partir de lo cual se logran medir factores de eficiencia y la eficacia del proceso de planeación relación al tiempo, costos y componentes mediante la comparación de los datos de la última evaluación. Se determinó que era necesaria dicha información para determinar el comportamiento de los ingresos, los gastos, los presupuestos aprobados, la ejecución del presupuesto total de la institución y especialmente de la partida 5 de Bienes duraderos. De ahí se realizarían los análisis y comparación de la ejecución de diferentes periodos presupuestarios.

Entrevistas: según Raffino (s.f.) es “un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada”.

En una entrevista se pueden diferenciar dos roles:

- Entrevistador: cumple la función de dirigir la entrevista y plantea el tema a tratar haciendo preguntas. A su vez, da inicio y cierre a la entrevista.
- Entrevistado: es aquel que se expone de manera voluntaria al interrogatorio del entrevistador.

Es un elemento importante dentro de la investigación debido a que permitió realizar las preguntas necesarias de acuerdo con el tema de investigación y conocer un criterio experto, en cada una de las áreas en las que fue aplicada. Como consecuencia, se obtuvieron respuestas valiosas, llenas de detalles para la investigación. Un detalle extra es que realmente ayuda a clarificar las respuestas, proporcionando información más precisa.

Por último, a la hora de recolectar los datos, la entrevista se relaciona con los diferentes riesgos que pueda asumir la institución, de su normativa, políticas, leyes aplicables y de las posibles consecuencias si se logra materializar un riesgo ya sea por la parte financiera o por la parte legal, los datos obtenidos de las entrevistas servirán de ayuda para conocer la situación actual en el SFE. y tomar las medidas de contingencia necesarias.

### **3.6 Proceso para la recolección y análisis de datos**

La recolección de datos se realizará por medio de la consulta de los documentos internos de la SFE., lo que se encuentran en la “intranet” de consulta como funcionario, los elementos de

Transparencia y Consulta Pública. La red es una herramienta de la Defensoría de los Habitantes de la República para facilitar a las y los habitantes el acceso a la información relacionada con la administración de los recursos públicos, a través de su publicación en Internet, y de los documentos externos investigados en la Contraloría General de la República; también se realizaron encuestas a los siguientes involucrados:

- Jefatura de la Unidad de Servicios Generales.
- Jefatura de la Unidad de Financiero.
- Encargado de Planificación.
- Encargado de Presupuesto.
- Funcionario de Asuntos Jurídicos.

Para finalmente poder interpretar y analizar los datos, y evaluar la situación actual del SFE.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación y se trata de establecer y tomar en cuenta algunas medidas necesarias para controlar el riesgo que pueda existir en el SFE.

desde una perspectiva del alcance de los objetivos específicos y el objetivo general de la presente investigación; por lo tanto, en consecuencia, del análisis soportarán algunas conclusiones y recomendaciones en relación con las necesidades de los funcionarios y de la institución.

## 4.1 Análisis financiero

### 4.1.1 Período de cinco meses concluidos al 31 de mayo, 2020.

El SFE. para el año presupuestario 2020 cuenta con 65 Planes Anuales Operativos (PAO'S) de cada una de las Unidades y sus jefaturas, las cuales son distribuidos en 16 Centros de costo (Dependencia que concentra el presupuesto).

<b>SISTEMA DE VINCULACIÓN DE PLANIFICACIÓN- RESUMEN PLAN-PRESUPUESTO 2020</b>			
<b>Cantidad de actividades programadas 2020</b>	<b>Presupuesto Operativo</b>	<b>Presupuesto Planilla</b>	<b>Total</b>
1200	¢7.366.447.732,00	¢8.050.225.160,00	¢15.416.672.892,00

Tabla N°1. Sistema De Vinculación De Planificación- Resumen Plan Presupuesto 2020.

Fuente: Planificación SFE.

El Presupuesto Ordinario aprobado para el año 2020 fue por un total originalmente de CRC ¢15.416.672.892,00, basado en la estimación de ingresos de años anteriores; sin embargo, ante la situación de emergencia nacional por el Covid-19, una de las medidas tomadas por el Gobierno de la República de Costa Rica fue el cierre de fronteras para extranjeros, debido a ello solo podrán entrar costarricenses y residentes al país. La declaratoria de emergencia se mantendrá vigente

durante el plazo que el Poder Ejecutivo disponga, en especial ante el reciente incremento en los casos activos observados en la última semana del mes de junio en Costa Rica, según los informes que sean emitidos por la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias o en su defecto por el plazo máximo que establece la Ley Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias, Ley N° 8488, pudiendo ampliarse o modificarse mediante decreto ejecutivo si las condiciones de la emergencia lo exigen.

Al ser el SFE. generador de sus propios ingresos, muchos de ellos están ligados directamente con certificados de exportación, por cobros de cuota anual de exportadores de productos no tradicionales, cuotas por inscripción, cuota por renovación, re-registro y revalidación de los siguientes insumos agrícolas: plaguicidas sintéticos y no sintéticos, sustancias afines y coadyuvantes, plaguicidas botánicos y microbiológicos, fertilizantes y sus sustancias afines, vehículos físicos que contengan plaguicidas o sustancias afines y organismos invertebrados (por registro); acreditación de agencias certificadoras, por exportación de por cada caja, saco o empaque de plantas de productos de origen vegetal a exportar, cuando el envío no es exportado en contenedor, por cada caja, saco, bulto con muestras para fines científicos a exportar, por cada unidad de transporte (contenedor, camión, furgón, carreta) en puntos de salida a exportar, inspección *in situ* para vegetales de exportación, por autorización fitosanitaria previa de importación de productos y subproductos de origen vegetal, entre otros servicios que se prestan y están debidamente registrados en las tarifas por servicios del Servicio Fitosanitario del Estado vigentes.

Las empresas han informado a la Cámara de Exportadores de Costa Rica CADEXCO, que existen importantes retrasos con la llegada de contenedores vacíos, lo que afecta el comercio por cambios en las rutas marítimas; además un crecimiento del enfriamiento en las compras locales a

los países que Costa Rica exporta; y el lento avance de embarques y desembarques en los puertos de Asia.

El mayor problema que enfrentan las empresas tiene que ver con el flujo de las mercancías, ya que el retorno de contenedores, principalmente los refrigerados, ante los lentos desembarques y embarques en los puertos no se logra concretar.

Asimismo, el 75% de las empresas sondeadas por La Cámara de Exportadores de Costa Rica CADEXCO (2020) indicó:

- No hay rotación de *reefer* (contenedores)
- Bajó el volumen, las navieras no están saliendo con la frecuencia usual, efecto conocido como *blank sailing*.
- Los clientes están dejando de comprar y hay menos opciones de tránsito aéreo.
- Caída del consumo de productos en los países con mayor afectación del Covid-19.
- Incertidumbre del comportamiento de los mercados internacionales estratégicos como Europa, Estados Unidos, México y el cono sur.
- Cancelación de 7 ferias internacionales por medidas de seguridad.
- Altos costos por espera en los puertos y el desvío a otros puertos (alejando los productos de los puntos de llegada original).
- Afectaciones a las importaciones.
- Atraso en la llegada de las materias primas.
- Cierre de las fábricas en China, compras de productos en otros países.

Por otra parte, para el año 2020 se realizó la gestión necesaria para incluir en el presupuesto la construcción de edificios, en la partida 5 denominada, Bienes duraderos, para la construcción de la Sede Regional Huertar Caribe, Siquirres lo siguiente:

<b>PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIONES 2020</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Partida</b>	<b>Descripción del bien, servicio u obra</b>	<b>Monto total</b>
Construcciones, adiciones y mejoras	5.02.01	Construcción de edificios	₡ 540.000.000,00

Tabla N°2. Presupuesto de Construcciones 2020. Fuente: Elaboración propia.

Para tal construcción, se realizó un convenio de cooperación institucional con el Ministerio de Agricultura y Ganadería; una vez terminada la construcción de la infraestructura, se debe realizar una inversión para contratar al personal que va a laborar en las oficinas destacas, contrato de seguridad y vigilancia, contrato de servicios de limpieza, contrato de servicio de fumigación, contrato de servicio de jardinería y, posteriormente, contrato de mantenimiento de aires acondicionados y de reparaciones menores.

Es importante dar a conocer que este tipo de contrataciones se realizan por la plataforma SICOP, Sistema de Compras Públicas. Y que la contratación se realiza mediante un concurso de Contratación Administrativa 2017LN-000005-0090100001. Este tipo de contrataciones generalmente tiene atrasos en la ejecución del mismo por motivo de apelaciones, recursos de revocatoria, y mejoras u observaciones al cartel; estas son atendidas por la Contraloría General de la República por motivo del monto de la contratación. Se logra observar que, en los diferentes

documentos de la solicitud de contratación, el proceso de contratación dio inicio en el año 2014, mediante contratación 2014LN-000005-10600.

#### 4.1.2 Período anual 2019.

2019: En el periodo 2019, se obtiene la siguiente información de aprobación de presupuesto:

<b>SISTEMA DE VINCULACIÓN DE PLANIFICACIÓN- RESUMEN PLAN-PRESUPUESTO 2019</b>			
<b>Total de actividades programadas periodo 2019</b>	<b>Presupuesto Operativo</b>	<b>Presupuesto Planilla</b>	<b>Total</b>
1217	¢5.410.227.881,00	¢8.524.502.119,00	¢13.934.730.000,00

Tabla N°3. Sistema de vinculación de planificación-Resumen Plan Presupuesto 2019. Fuente: Planificación SFE.

Al analizar el presupuesto del año 2019, se observa que la mayor erogación correspondió a la partida de remuneraciones, la cual contempla los gastos por concepto de sueldos para cargos fijos, tiempo extraordinario, recargo de funciones, incentivos salariales y las contribuciones patronales, el cual se ve afectado por el incremento salarial por costo de vida.

Durante el periodo 2019, los ingresos efectivos alcanzaron la suma de ¢13 306 millones, de los cuales se transfieren el 8% de ingresos para la atención del Fondo de Emergencia que por Ley N° 7664 se encuentra establecido; esta suma ¢1 064 millones, menos las devoluciones de ingresos que se realizaron en el año, por diferentes razones a los usuarios; estas suman 32,7 millones y menos los gastos realizados en el año por ¢ 12 171 millones. Al final lo que se refleja es una diferencia de Ingresos / Egresos de ¢37 629 millones de colones de superávit libre del año.

De los ¢37.629 millones se le aplica la transferencia al CNP de un 20% sobre el superávit libre del periodo de acuerdo a la Ley 8700 “Modificación de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción, N° 2035, y sus reformas” Del 23 de diciembre del 2008, artículo 11 en mención; donde se faculta al SFE. a trasladar de su superávit libre de cada año fiscal, para el año 2019 sería un monto a transferir por ¢7.525.802,34. Asimismo, se aplica la transferencia del 3% del superávit a la Comisión Nacional de Emergencias, según artículo 46 de la Ley 8488, por ¢ 1.128.870,35 del año 2019.

En la partida 5 correspondiente a Bienes duraderos para el periodo 2019, hubo una importante afectación en la ejecución del presupuesto relacionado a la meta Oficinas de la sede de la Región Huetar Caribe, esto se debió principalmente a que hubo atrasos en los permisos requeridos para la construcción de las Oficinas Regionales de la Región Huetar Atlántica en el Cantón de Siquirres, los cuales salieron a finales de diciembre 2019; ello ocasionó que no se pudiera ejecutar en el tiempo estimado. Como medidas correctivas, se tiene la programación de esta meta para ejecutarla en el I semestre del 2020.

Debido a las restricciones del gasto público solicitadas por el Gobierno Central, las autoridades del MAG y del SFE tomaron la decisión de suspender el proyecto relacionado con el diseño de oficinas de la sede de la Región Central Oriental Cartago. Tal decisión presenta la problemática por la asignación de recursos destinados para la contratación 2018LA-000006-0090100001 por un monto de CRC ¢48.750.000,00 en planos.

#### **4.1.3 Período anual 2018.**

El presupuesto aprobado para el año 2018 es el siguiente:

<b>SISTEMA DE VINCULACIÓN DE PLANIFICACIÓN- RESUMEN PLAN-PRESUPUESTO 2018</b>			
<b>Total de actividades programadas periodo 2018</b>	<b>Presupuesto Operativo</b>	<b>Presupuesto Planilla</b>	<b>Total</b>
1175	¢4.994.058.965,00	¢8.207.241.036,38	¢13.201.300.001,38

Tabla N°4. Sistema de vinculación de planificación-Resumen Plan Presupuesto 2018. Fuente: Planificación SFE.

Según los datos del periodo 2018, el monto correspondiente a lo ejecutado es de ¢12.842.106.728,23, y el monto por egresos en el mismo periodo es de ¢10.232.485.730,10. La mayor erogación correspondió a la partida de Remuneraciones, ello contempla los gastos por concepto de sueldos para cargos fijos, tiempo extraordinario, recargo de funciones, incentivos salariales y las contribuciones patronales, este se ve afectado por el incremento salarial por costo de vida.

La ejecución presupuestaria de esta partida alcanzó el 90,30% con una participación del 60,3% del presupuesto total. Es importante mencionar que de los ingresos efectivos se transfieren el 10% para la atención del Fondo de Emergencia que por Ley N° 7664 se encuentra establecido, esta suma ¢1 284 millones, menos las devoluciones de ingresos que se realizaron en el año por diferentes razones a los usuarios los cuales suman ¢6,2 millones y menos los gastos realizados en el año por ¢ 10 232 millones. Al final lo que se refleja es una diferencia de Ingresos/Egresos de ¢1 319 millones de colones de superávit libre del año.

De los ¢1 319 millones se le aplica la transferencia al CNP de un 20% sobre el superávit libre del periodo de acuerdo a la Ley 8700 “Modificación de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción, N° 2035, y sus reformas” del 23 de diciembre del 2008, artículo 1 en mención; donde se faculta al SFE. a trasladar de su superávit libre de cada año fiscal; para el año 2018 sería un monto a transferir por ¢263,8 millones. Por otro lado, se aplica la transferencia del 3% del superávit a la Comisión Nacional de Emergencias, según el artículo 46 de la Ley 8488, por ¢ 39,5 millones del año 2018.

La subpartida 5.02.01 de Edificios, en el periodo 2018, fue una de las de menor ejecución, ya que se tenía previsto la construcción de la sede de la Oficina Regional en Siquirres, sin embargo, al adjudicarse hubo apelaciones de diferentes empresas constructoras las cuales se presentaron ante la Contraloría General de la República y en esas instancias pasaron varios meses; en el momento en que se finalizaron las apelaciones, se estaba a finales de año por lo cual no había suficiente tiempo para que la proveeduría realizara la contratación. Debido a que la adjudicación de este proyecto fue recurrida ante la CGR, el proceso se llevó todo el año 2018, tiempo en que ya fue imposible iniciar la obra, por ello no se hizo uso del presupuesto establecido. Por otra parte, no se pudo concluir la construcción del centro de acopio en la Universidad Técnica Nacional por cuanto unos vándalos quemaron lo construido.

#### **4.1.4 Período anual 2017.**

Según los datos del presupuesto aprobado para el periodo presupuestario 2017, este es el siguiente:

<b>SISTEMA DE VINCULACIÓN DE PLANIFICACIÓN- RESUMEN PLAN-PRESUPUESTO 2017</b>			
<b>Total de metas del SFE. 2017</b>	<b>Presupuesto Operativo</b>	<b>Presupuesto Planilla</b>	<b>Total</b>
575	¢4.948.972.391,00	¢7.744.027.609,00	¢12.693.000.000,00

Tabla N°5. Sistema de vinculación de planificación-Resumen Plan Presupuesto 2017. Fuente: Planificación SFE.

Los ingresos efectivos del año 2017 se encuentran en ¢12.577 millones más ¢869.833 millones por superávit libre, dado que se solicitó un extraordinario para sufragar gastos para la necesidad de construcción de varias obras en el SFE. Los dos principales ingresos suman una participación del 88,46%.

Los egresos efectivos del año 2017 fueron de ¢11 326 millones. Los dos principales egresos suman una participación del 81,40%, la mayor erogación correspondió a la partida de remuneraciones, esta contempla los gastos por concepto de sueldos para cargos fijos, tiempo extraordinario, recargo de funciones, incentivos salariales y las contribuciones patronales, el cual se ve afectado por el incremento salarial por costo de vida. La ejecución presupuestaria de esta partida alcanzó el 93,72% con una participación del 63,75% del presupuesto total.

Durante el periodo 2017 los ingresos efectivos alcanzaron la suma de ¢12 577 millones, de los cuales se transfiere el 10% de ingresos para la atención del Fondo de Emergencia que por Ley N° 7664 se encuentra establecido, el mismo suma ¢1 257 millones, menos las devoluciones de ingresos que se realizaron en el año por diferentes razones a los usuarios, esto suma ¢ 9,1 millones, quedando así un ingreso neto por ¢ 11 310 millones.

Por otro parte, los egresos efectivos fueron ¢10 456 millones, lo que refleja una diferencia de Ingresos/egresos de ¢854 millones. De los ¢854 millones, se rebaja la transferencia al CNP de

un 20% sobre el superávit libre del periodo de acuerdo a la Ley 8700 “Modificación de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción, N° 2035, y sus reformas” del 23 de diciembre del 2008, artículo 11 en mención; donde se faculta al SFE a trasladar de su superávit libre de cada año fiscal, por un monto de ¢17 805 millones. Seguidamente, se aplica la transferencia del 3% del superávit a la Comisión Nacional de Emergencias, según el artículo 46 de la Ley 8488, por ¢ 25 620 millones.

Al final se tiene un superávit libre por ¢657 599 485,44 millones y un superávit específico de ¢1.257.728.035,55 que sumados dan un superávit acumulado por ¢ 1.915.327.520,99 al 31 de diciembre del 2017.

#### **4.2. Evolución del presupuesto y la ejecución presupuestaria**

Para poder brindar un mejor análisis de los presupuestos de los años de estudio 2020, 2019, 2018 y 2017 se presenta la siguiente información:

Para el año 2020, en especial a partir del mes de marzo cuando se comenzaron a dar los primeros casos positivos de Covid-19 en Costa Rica y se establecieron las medidas sanitarias por parte de las autoridades de Gobierno y del Sector Salud; se destaca el impacto por la afectación directa de las tarifas por servicios que brinda Servicio Fitosanitario del Estado, relacionados con las exportaciones, importaciones y los impuestos a los turistas entrantes y salientes; asimismo, se muestra una considerable reducción en los ingresos del 2020, como se observa en los datos que se presentan a continuación en miles de colones:

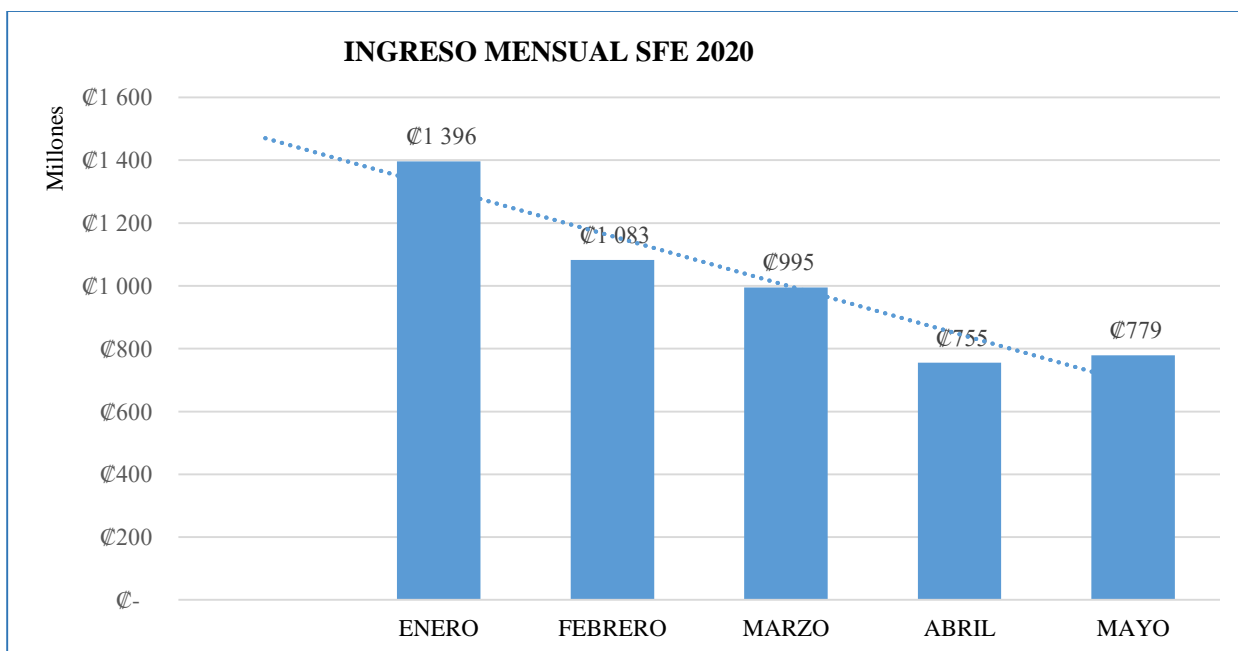


Gráfico N°1. Ingreso Mensual SFE 2020. Fuente: Elaboración propia.

A nivel porcentual, se pueden ver los cambios que se mencionaron en el Gráfico N° 1. de Ingreso Mensual SFE 2020, donde el monto inicial de ingresos de febrero fue de CRC  $\text{C}\$1.082.903.760,26$  y este disminuyó un 22,45% con respecto al mes de enero del año 2020 –con ingresos de CRC  $\text{C}\$1.396.462.938,64$ –.

Por su parte, la disminución de los ingresos en el mes de marzo -CRC  $\text{C}\$994.762.997,32$ - fue un 8,14% y para abril la disminución fue de un 24,1%, al comparar los ingresos que fueron del orden de CRC  $\text{C}\$755.271.717,95$  con respecto a los indicados del mes de marzo. Para el mes de mayo hubo un aumento relativamente bajo de un 3,17% en los ingresos comparado con el mes de abril. En mayo el monto de los ingresos fue de CRC  $\text{C}\$779.235.649,09$ :

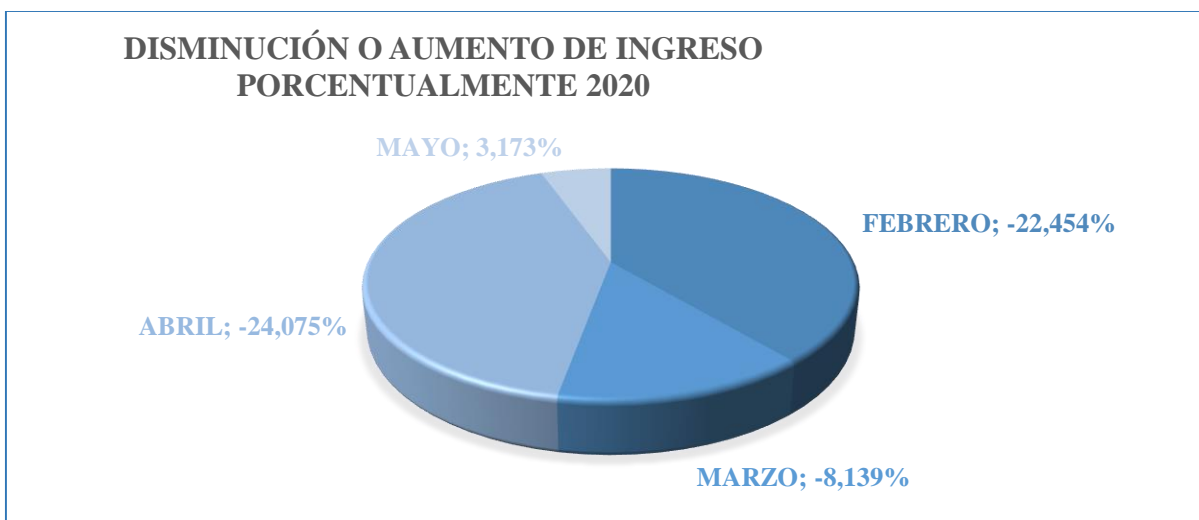


Gráfico N° 2. Disminución o aumento de ingreso porcentualmente 2020. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se evalúa el comportamiento de los presupuestos de los años 2020 al 2017:

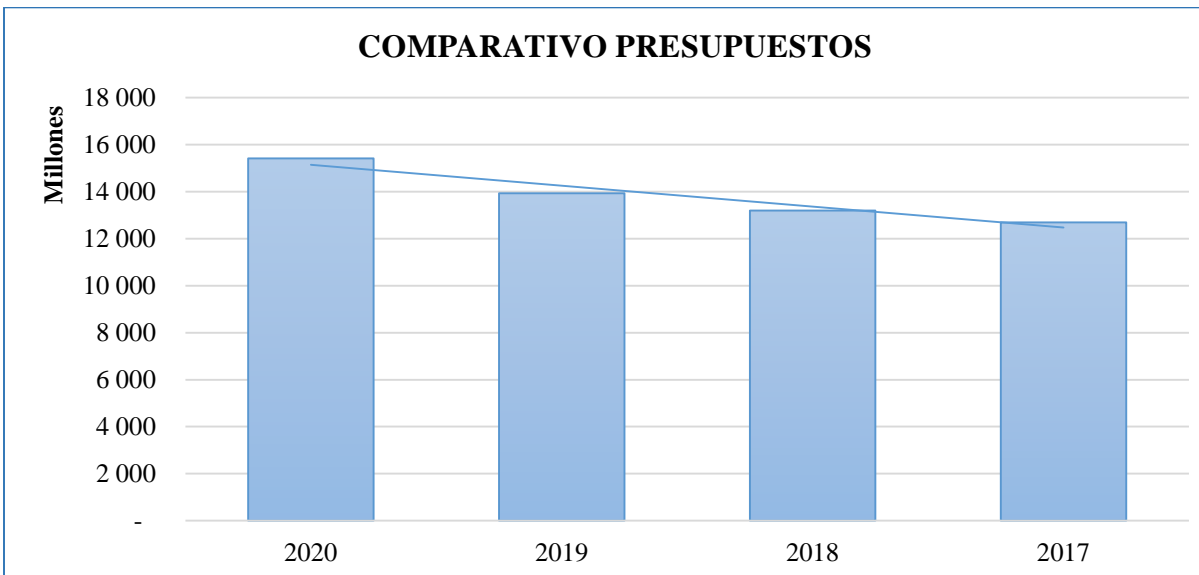


Gráfico N° 3. Comparación de presupuestos. Fuente: Elaboración propia.

Según los diferentes presupuestos aprobados para el SFE, para el año 2020 hubo un presupuesto de CRC ₡15.416.672.892,00, este superó en un 10,63% al del año 2019 - CRC

¢13.934.730.000,00-. De hecho, para el año 2019, el presupuesto anual mostró un incremento de un 5,6% con respecto al establecido para el periodo 2018 (CRC ¢13.201.300.000,00) y finalmente, el año 2018 fue un 4% mayor que el presupuesto establecido para el periodo 2017 (CRC ¢12.693.000.000,00). Es importante mencionar que el incremento mayor observado en el contenido presupuestario para el año 2020, se explica por la inclusión de partidas presupuestarias para concluir la construcción de las oficinas antes indicadas, que posiblemente se van a subejecutar porque las obras no se van a efectuar debido a las implicaciones del Covid-19.

Desde el año 2017, se puede observar un incremento de la aprobación del presupuesto, este se detalla a continuación:

<b>INCREMENTOS DEL PRESUESTO SFE</b>				
<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Presupuesto</b>	¢ 15.416.672.892,00	¢ 13.934.730.000,00	¢13.201.300.000,00	¢ 12.693.000.000,00
<b>Incremento</b>	¢ 1.481.942.892,00	¢ 733.430.000,00	¢ 508.300.000,00	
<b>Incremento Porcentual</b>	10,6%	5,6%	4,0%	

Tabla N° 6. Incrementos del Presupuesto. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los ingresos de la institución, se realizará la evaluación comparativa de crecimiento de ingresos/año con respecto al año anterior:

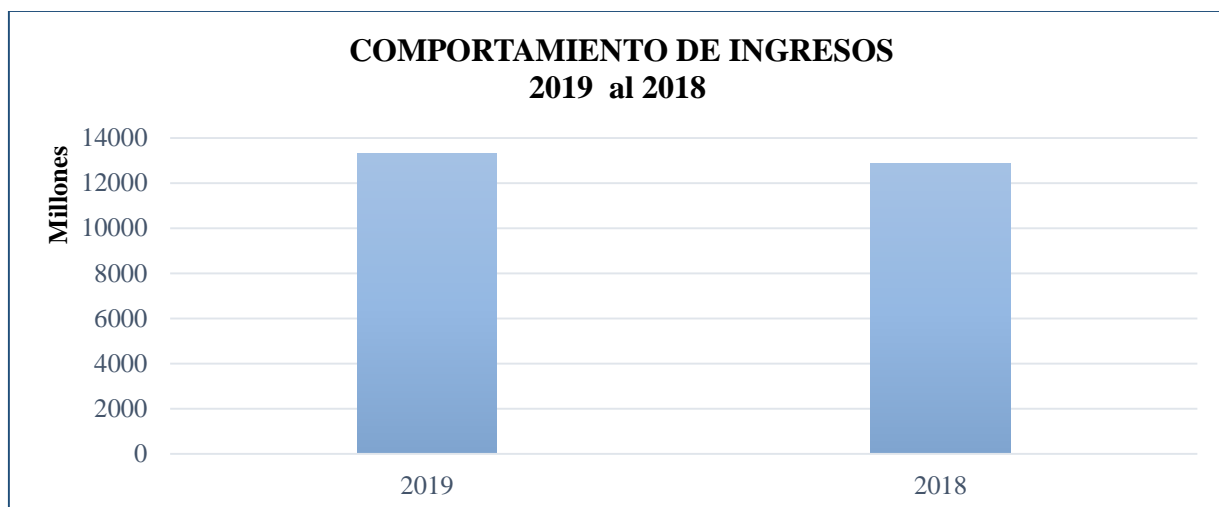


Gráfico N° 4. Comportamiento de Ingresos 2019 al 2018. Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2019 los ingresos reales fueron de CRC ₡13.305.996.388,99, mientras que para el 2018 los ingresos fueron de CRC ₡12.842.106.728,23; el incremento de un periodo con respecto al otro fue de CRC ₡463.889.660,76, lo que equivale a un 3,49%.

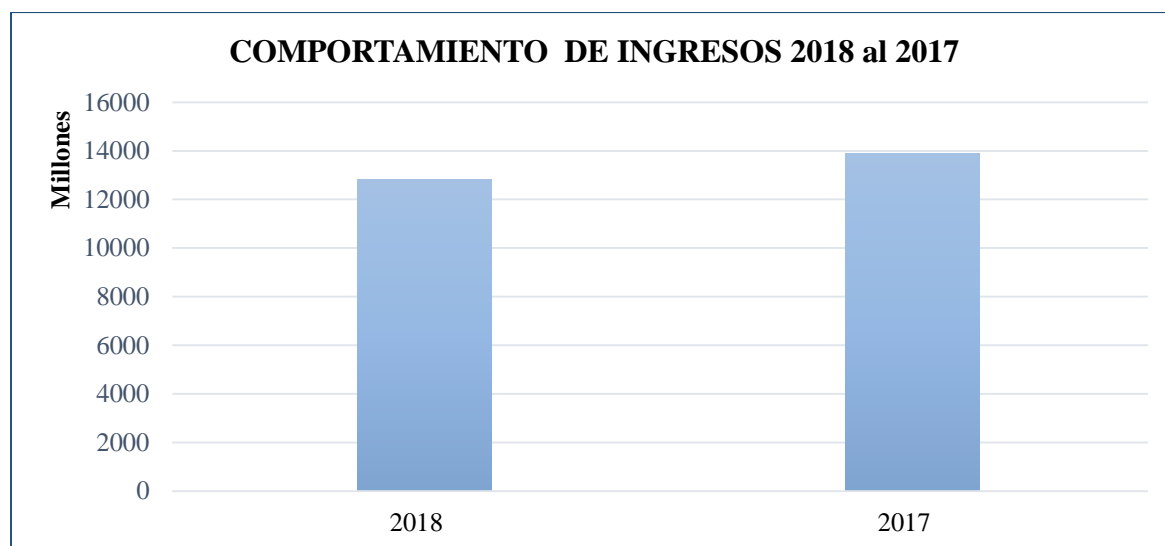


Gráfico N° 5. Comportamiento de ingresos 2018 al 2017. Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2018, los ingresos reales fueron de CRC ₡12.842.106.728,23; sin embargo, hay una disminución de CRC ₡1.030.893.271,77 comparado con el periodo 2017, que obtuvo ingresos por CRC ₡13.873.000.000,00, lo que corresponde a un 7,43%.

Analizando los diferentes tipos de ingresos del SFE, se logra determinar que los principales ingresos corresponden a no tributarios, en estos se destacan la venta de otros servicios, específicamente en (escaneo inspección de equipajes) con una participación en el 2017 de un 61,56% sobre el monto total de ingresos de ₡13.447.114.204,04; para el 2018, una participación de un 66,43% sobre el monto total de ingresos de ₡12.842.106.728,23, y para el 2019, 68,78% de un total de ingresos de ₡13.305.996.388,99. También es importante indicar que el rubro de ventas de otros servicios se ha encontrado cerca o por encima de lo estimado en estos tres años.

<b>Ingreso por venta de otros servicios (escaneo, inspección de equipajes)</b>				
<b>Año</b>	<b>Presupuesto inicial</b>	<b>Presupuesto Ejecutado</b>	<b>Porcentaje de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
<b>2017</b>	₡ 7.347.712.759,00	₡ 8.278.563.433,57	112,67%	61,56%
<b>2018</b>	₡8.157.820.000,00	₡8.531.403.210,38	104,58%	66,43%
<b>2019</b>	₡ 9.204.000.000,00	₡ 9.151.464.254,79	99,43%	68,78%

Tabla N° 7. Ingresos por venta de otros servicios (escaneo, inspección de equipajes). Fuente: Elaboración propia.

De las principales ventas de servicios están los Certificados del Servicio Fitosanitario del Estado: de exportación o reexportación de productos y subproductos vegetales, el servicio de escaneo por rayos X o inspección de equipajes (por persona) y por cada unidad de transporte (contenedor, camión, furgón, carreta) en puntos de salida a exportar.

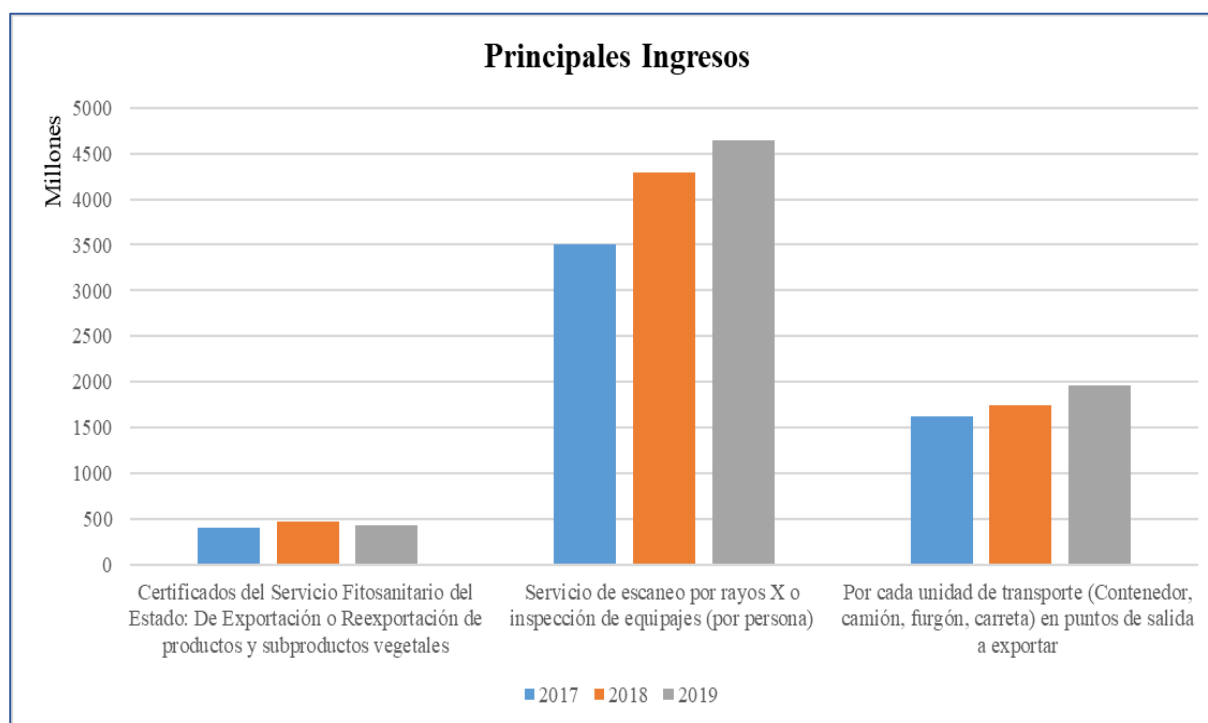


Gráfico N° 6. Principales Ingresos. Fuente: Elaboración propia.

En relación con la ejecución de los egresos se observa la siguiente información:

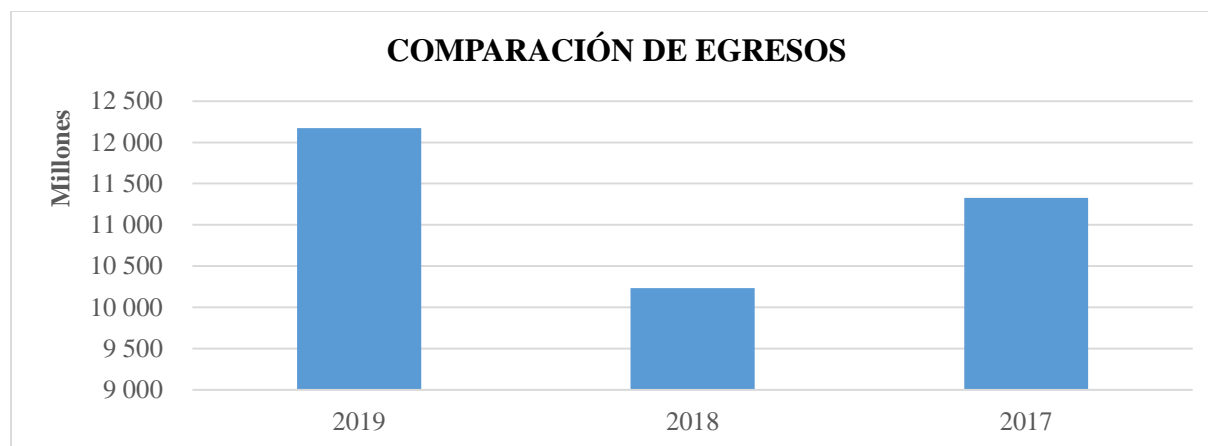


Gráfico N° 7. Comparación de Egresos. Fuente: Elaboración propia.

Para el detalle de los egresos de los periodos analizados, se clasificó por subpartida de egreso de la siguiente forma:

- Partida 0. Remuneraciones
- Partida 1. Servicios
- Partida 2. Materiales y suministros
- Partida 5. Bienes duraderos
- Partida 6. Transferencias corrientes
- Partida 9. Cuentas especiales

<b>Egresos: ejecución y participación de subpartidas</b>						
	2017		2018		2019	
	% Ejecución	% Participación	% Ejecución	% Participación	% Ejecución	% Participación
<b>Total General</b>	<b>81,64%</b>	<b>100,00%</b>	<b>77,50%</b>	<b>100,00%</b>	<b>81,14%</b>	<b>100,00%</b>
Partida 0	<b>93,72%</b>	<b>63,75%</b>	<b>90,30%</b>	<b>60,30%</b>	91,57%	61,08%

Partida 1	<b>71,61%</b>	<b>17,65%</b>	<b>63,70%</b>	<b>20,80%</b>	<b>73,39%</b>	<b>17,08%</b>
Partida 2	51,52%	4,78%	62,50%	5,70%	71,12%	5,21%
Partida 5	<b>64,06%</b>	<b>11,28%</b>	<b>37,20%</b>	<b>9,40%</b>	<b>62,57%</b>	<b>12,55%</b>
Partida 6	86,63%	2,54%	94,20%	3,00%	72,96%	4,08%
Partida 9	0,00%	0,00%	0,00%	0,80%	0,00%	0,00%

**Tabla N° 8.** Egresos Ejecución y Participación de Subpartidas. Fuente: Elaboración propia.

Para la subpartida 0 que corresponde a remuneraciones, el presupuesto inicial en el año 2017, fue de ¢7.704.027.609,00, y la ejecución real fue de ¢7.220.499.560,11, este es el mayor egreso de la institución. Para este año, aumentó la cantidad de plazas vacantes que no se ejecutaron; adicionalmente, hubo aumento de incapacidades y permisos sin goce de salario. En segunda posición en el periodo esta la partida 1 de Servicios en la cual corresponde un 17,65% de los egresos, el presupuesto inicial sumó ¢2.791.182.841,00, mientras que la ejecución del egreso fue de ¢1.998.725.681,23 ya que hubo problemas de ejecución debido a disminución del pago de los servicios públicos, disminución en la cantidad de servicios de mantenimiento y reparación, así como la contratación de diversos servicios de carácter profesional y técnico, servicios que se destinan al mantenimiento, conservación y reparación menor u ordinaria, preventiva y habitual de bienes de capital de la Institución y por obligaciones que la institución contrae con personas físicas o jurídicas, por la prestación de servicios.

Para la partida 5 de Bienes duraderos que se encuentra en tercer lugar del total de egresos, el presupuesto inicial fue de ¢1.994.827.149,00, mientras que la ejecución real del gasto correspondió a la suma de ¢1.277.964.909,02; en este periodo 2017, se encuentran situaciones que afectaron una mejor ejecución de la partida, se pueden citar compra de equipo de laboratorio con atrasos en permisos y edificios sin ejecutar soda-comedor institucional con atrasos en avances de

obra o los problemas que se dieron con la construcción del convenio Moscas de la Fruta y UCR y los permisos con SETENA.

Para el periodo presupuestario del año 2018, la cuenta con mayores egresos continúa siendo Remuneraciones, con un presupuesto inicial de ¢7.958.129.398,00 y una ejecución de los egresos de ¢7.183.632.091,80; seguidamente la subpartida 1, de Servicios con un monto ejecutado de ¢1.746.729.208,10, y en tercera posición de acuerdo con el egreso, la subpartida 5 de Bienes duraderos, tuvo una ejecución 2018 de ¢464.293.306,40. De acuerdo con la evaluación de los tres periodos presupuestarios, las partidas con mayor egreso, siguen siendo partidas 0, 1 y 5, en el orden en el que son mencionadas.

Para el año 2019, la ejecución del presupuesto en la subpartida de Remuneraciones fue de ¢7.434.465.565,76; le sigue la partida 1 de Servicios en segunda posición con ¢2.078.811.273,06 y, por último, se encuentran la partida 5 de Bienes duraderos, la cual ejecutó un monto de ¢1.527.023.931,26.

En el periodo presupuestario 2019, la mayor erogación correspondió a la partida de Remuneraciones lo cual contempla los gastos por concepto de sueldos para cargos fijos, tiempo extraordinario, recargo de funciones, incentivos salariales y las contribuciones patronales, el cual se ve afectado por el incremento salarial por costo de vida. En segundo lugar, está la partida 1, de servicios, y al igual que años anteriores, pagos por servicios públicos, servicios de mantenimiento y reparación, así como la contratación de diversos servicios de carácter profesional y técnico, servicios que se destinan al mantenimiento, conservación y reparación menor u ordinaria, preventiva y habitual de bienes de capital y por obligaciones que la institución contrae con personas físicas o jurídicas.

Para el año 2020, las planillas siguen siendo la mayor erogación en los gastos, lo que es un riesgo para la institución por la problemática de los ingresos, lo que afectaría principalmente el pago de salarios, congelar el nombramiento de plazas, y en determinado caso hasta el cese de nombramiento de funcionarios.

Las partidas con mayor porcentaje de ejecución de los egresos son: alquiler de equipo de cómputo, pago de servicios públicos y servicios generales.

Con respecto al cumplimiento de metas, evaluado por el Plan Anual Operativo se brinda la siguiente información:

<b>Cumplimiento de metas PAO 2017</b>					
<b>PROGRAMA</b>	<b>Metas cumplidas</b>	<b>Parcialmente cumplidas</b>	<b>No cumplidas</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<b>TOTAL PROGRAMA ADMINISTRATIVO</b>	201	28	82	311	74%
<b>TOTAL PROGRAMA TECNICO</b>	282	33	71	386	82%
<b>TOTAL</b>	<b>483</b>	<b>61</b>	<b>153</b>	<b>697</b>	<b>78%</b>

Tabla N° 9. Cumplimiento de Metas PAO 2017. Fuente: Elaboración Planificación SFE.

<b>Cumplimiento de metas PAO 2018</b>				
<b>PROGRAMA</b>	<b>Metas cumplidas</b>	<b>Cumplimiento (igual o mayor a 90%)</b>	<b>Porcentaje de metas cumplidas</b>	<b>Porcentaje de Ejecución Presupuestaria</b>
<b>TOTAL PROGRAMA ADMINISTRATIVO</b>	368	268	72,8%	73%

<b>TOTAL PROGRAMA TECNICO</b>	433	376	86,8%	82%
<b>TOTAL</b>	<b>801</b>	<b>644</b>	<b>80,4%</b>	<b>78%</b>

Tabla N° 10. Cumplimiento de Metas PAO 2018. Fuente: Elaboración Planificación SFE.

<b>Cumplimiento de metas PAO 2019</b>				
<b>PROGRAMA</b>	<b>Metas cumplidas</b>	<b>Cumplimiento (igual o mayor a 90%)</b>	<b>Porcentaje de metas cumplidas</b>	<b>Porcentaje de Ejecución Presupuestaria</b>
<b>TOTAL PROGRAMA ADMINISTRATIVO</b>	536	435	81,00%	75%
<b>TOTAL PROGRAMA TECNICO</b>	1149	963	83,80%	69,00%
<b>TOTAL</b>	<b>1685</b>	<b>1398</b>	<b>82,40%</b>	<b>72,00%</b>

Tabla N° 11. Cumplimiento de Metas PAO 2019. Fuente: Elaboración Planificación SFE.

Para efectos de poder evaluar el gasto en los periodos evaluados, se determinó que estos corresponden a los siguientes: 2019 un gasto total de CRC ¢12.171.153.301,82, el cual tuvo un incremento del gasto de 15,93% con respecto al periodo 2018, el gasto del 2018 por un monto de CRC ¢10.232.485.730,10, y con respecto al año 2017, tuvo una disminución de 9,66%, ya que el gasto del periodo 2017 fue de CRC ¢11.326.244.311,37.

Con respecto a las variables, del presupuesto, ingreso y gasto de los periodos del estudio se obtiene que:

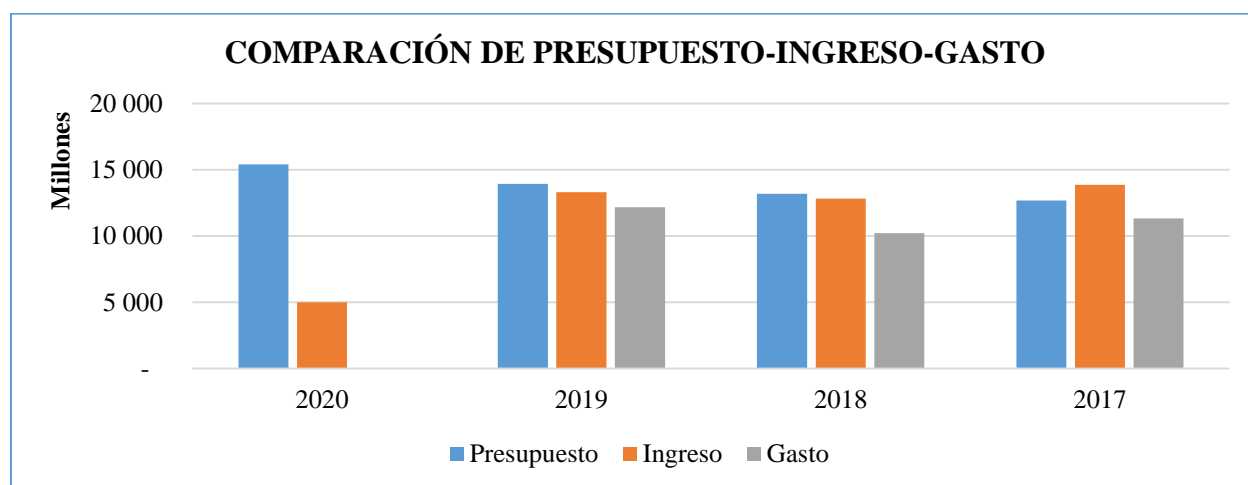


Gráfico N° 8. Comparación de Presupuesto-Ingreso-Gasto. Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que al momento de realizar el análisis de los datos no se tenía el monto relacionado a los gastos del periodo 2020.

### 4.3 Análisis de entrevistas en relación con las variables o categorías de análisis

A continuación, se presenta los análisis y resultado de las entrevistas aplicadas, las cuales están asociadas con las variables de estudio, según la definición instrumental establecida en el capítulo correspondiente al marco metodológico.

#### 4.3.1 Entrevista la Unidad de Financiero.

En la primera pregunta se consultó lo siguiente: “1. ¿Cómo ha sido la ejecución presupuestaria de la subpartida 5, denominada Bienes duraderos en los últimos tres periodos?, ¿considera usted conveniente los contratos o convenios interinstitucionales relacionado con el gasto financiero, el registro contable, y la utilización de los recursos?”

En la entrevista a la funcionaria Lilliana Pastor, encargada de presupuesto, ella indica que: *“la ejecución de los egresos en la partida de Bienes duraderos ha venido en descenso”*, directamente que, si bien posee relación con la variable de Ejecución presupuestaria, el descenso se debe a varios factores, entre ellos:

- La elaboración de las especificaciones técnicas de solicitud de bienes y servicios elaboradas en plazos posteriores a las directrices internas, lo que atrasa el proceso de contratación.
- Algunos proveedores adjudicados presentaron ofertas con un precio muy inferior al estimado en el presupuesto o algunos proveedores adjudicados no entregaron los materiales a pesar del seguimiento que se le dio a la compra o bien, las declaraciones infructuosas de algunos procesos.
- Se han presentado desfases en la ejecución de obras debido principalmente a que hubo atrasos en los permisos requeridos para la construcción de las Oficinas, donde se presentan recursos de apelación presentados al proceso, tanto en la fase cartelaria como en la fase de la adjudicación.
- Analizar la forma en que se está desarrollando el presupuesto en relación con la programación de metas, ya que la ejecución presupuestaria ha sido baja.
- Debilidades en las prioridades de proyectos del SFE con el fin de determinar la forma de financiarlos, sea por presupuesto ordinario o por presupuesto extraordinario.
- Ausencia de acompañamiento por parte de la Proveduría Institucional y de la Unidad Financiera-presupuesto y Planificación en la capacitación de elaboración de solicitudes de contratación,

elaboración del plan de adquisiciones, elaboración y determinación de las capacitaciones anuales para funcionarios.

- Falta de conocimiento en procesos administrativos de la parte técnica, cabe mencionar que la mayoría de las jefaturas son agrónomos, con poca formación administrativa.

Todo afecta a que los presupuestos año con año no se ejecuten de la mejor manera, o con un porcentaje mayor.

Dentro de las medidas de mejora se han implementado acciones correctivas, con el fin de ir mejorando las debilidades, y la ejecución de sus presupuestos.

Se pueden mencionar las siguientes:

- Implementación de espacios de análisis con todas las instancias sobre los resultados de las ejecuciones tanto a nivel presupuestario como cumplimiento de metas y posibles acciones correctivas y utilización del Comité Técnico Nacional COTEN, donde las fechas de las sesiones sean conforme con las fechas de entrega de informes.
- Mejora en los análisis de determinación de las razones de las no ejecuciones y definir las acciones correctivas o bien la utilización del presupuesto en otros proyectos prioritarios.
- Análisis de las prioridades de proyectos del SFE con el fin de determinar la forma de financiarlos, sea por presupuesto ordinario o por presupuesto extraordinario.

- Taller conjunto para la elaboración de solicitudes en el SICOP con el fin de que todos los usuarios inicien en el mismo periodo.
- Elaboración de contratos por demanda que permitirá mejorar la presupuestación y por ende la ejecución del presupuesto, debido a que se contratarán los servicios o los bienes cuando se requiera y no con una fecha establecida, aunque no se esté requiriendo del bien o servicio.
- Indicar en el comunicado masivo del cierre de recepción de facturas que tengan en su poder por los servicios recibidos de terceros, para no atrasar los pagos; de igual manera, se les informa a los proveedores el cierre de recepción de facturas con anticipación de cada año presupuestario.
- Realizar charlas con los funcionarios y tener un mayor acompañamiento por parte de la Proveeduría Institucional y de presupuesto.

Relacionado con lo anterior, estas situaciones afectan desfavorablemente la ejecución del presupuesto, como consecuencia de la falta de capacitación al personal, carteles que no se encuentren debidamente blindados para no ser apelados por los proveedores o contratistas ante diferentes instancias competentes, o falta de desconocimiento de los precios del mercado; ello genera situaciones que impiden ejecutar presupuesto de manera adecuada, con lo cual se hace una correcta utilización de los recursos que puede obligar a que se deba elevar el monto de cada año el presupuesto. También el acompañamiento a los funcionarios, principalmente del área técnica es de suma importancia para el entendimiento de las metas, procesos de proveeduría, modificaciones de presupuesto, ampliaciones de contratos, solicitud de prórrogas, y de esta forma estandarizar los procesos y las fechas en las que se debe presentar la información.

Asimismo, se realizó la consulta sobre: “2. *¿Qué aspectos financieros considera usted que se pueden tomar en cuenta al momento de formular un presupuesto en el SFE?*”

Destaca el comentario que: “*se realice una adecuada programación de metas, considerando no solo los aspectos técnicos o administrativos que comúnmente se toman en cuenta, si no también, los normados por la legislación como ley 7600, medio ambiente y cambio climático*”. Esto está relacionado directamente con el marco normativo, y el cumplimiento de leyes que por decreto son vinculantes en la elaboración y ejecución del presupuesto. Todas las metas deben de estar direccionadas para cumplir con las disposiciones generales, y los objetivos de la Ley 7664, y otras leyes que son de carácter obligatorio, y el cumplimiento de la rendición de cuentas a las instituciones que son de fiscalización, como la Contraloría General de la República, otras leyes de acatamiento obligatorio como la 7 600 de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad, por ejemplo.

Sobre este particular se deben proponer metas que sean reales, y en conjunto con la Dirección de Planificación, definir planes de trabajo, acordes con lo que la normativa administrativa o técnica establece, de manera que no sea un impedimento, sino una herramienta más para la ejecución del presupuesto. De igual manera, de acuerdo con la gestión que se está realizando, debe existir un adecuado canal de comunicación entre las directrices que emite la Dirección del SFE y los diferentes Departamentos, para que exista un mayor compromiso de las jefaturas, en cuanto a los procesos administrativo-técnico y que estén involucrados durante todo el proceso, dado que no solo existe solicitar el bien o servicio, sino también, requerimientos, factores de evaluación, estudios de mercado, valoración de los precios de los bienes y servicios, realizar el estudio técnico de acuerdo a la normativa, revisión del bien-servicio contratado, y seguimiento y revisión del pago al proveedor.

Por otra parte, para lograr un mayor cumplimiento de metas de igual manera hay que apoyarse en la Unidad de Recursos Humanos para la capacitación precisa en los que al SFE realmente necesita, y actualizar periódicamente los requerimientos de las plazas para así tener una adecuada contratación de personal, con las competencias y habilidades que el puesto requiere.

Además, se consultó lo siguiente a la Unidad de Financiero: *“¿Considera usted que la inversión en Bienes duraderos del SFE por medio de convenios interinstitucionales es financieramente beneficioso para la institución principalmente cuando se invierte en la remodelación de instalaciones de otra institución para uso de los funcionarios del Servicio Fitosanitario del Estado?”*

Como respuesta se obtuvo que las inversiones en este tipo de bienes duraderos a través de convenios interinstitucionales es una forma de lograr contar con los activos fijos que: *“ha tenido el apoyo de otras instituciones estatales que han ofrecido los espacios, por lo que ha sido necesario remodelarlos y adaptarlos a las necesidades del SFE para realizar la labor, lo cual nos ha permitido el cumplimiento de metas y objetivos”*. Esta afirmación tiene relación con la variable de Análisis de riesgos, debido a que la inversión de infraestructura en edificaciones y terrenos que pertenecen a un tercero podrían poner al SFE en una situación desventajosa cuando concluido el período del convenio suscrito o, por decisión de la entidad pública que facilitó el terreno o las instalaciones, se le indique a la SFE que no puede seguir haciendo uso de dichos terrenos –donde la SFE construyó sus instalaciones- o de las edificaciones remodeladas por la SFE para su usufructo.

En otra pregunta: *“Las inversiones de la partida 5 denominada Bienes duraderos para los Bienes inmuebles han generado utilidades o por el contrario generan gasto para la institución. ¿Qué tipo de control en relación a la determinación de la utilidad se lleva?”*

Se obtuvo como respuesta de la señora Lilliana Pastor para quien: *“Los ingresos percibidos por concepto de los servicios que se brindan son invertidos en bienes y servicios que vayan en beneficio del ciudadano costarricense”*. Esta condición tiene relación directa con la variable de Ingresos y gastos, debido a que el SFE por ser una institución estatal sin fines de lucro, no percibe ningún tipo de utilidad y los ingresos percibidos van en función del apoyo del Sector Agro en Costa Rica a través de los servicios ofrecidos. Si el SFE no puede efectuar sus inversiones, tendría que buscar activos alternativos, posiblemente mediante el alquiler de los mismos, lo cual consumiría recursos que ahora destina a la prestación de servicios para sus clientes del agro y del sector externo (exportador o importadores).

En la pregunta 5: *¿Considera usted que los convenios interinstitucionales para la construcción de bienes inmuebles, es de gran beneficio para el SFE? ¿Cuáles serían los beneficios?*

Se obtuvo que el mayor beneficio es el *“ahorro en el pago de alquiler de edificios, y contar con las condiciones necesarias de infraestructura”*. Esta indagación se asocia con la variable de Ingresos y gastos, sin embargo, no se pueden identificar de manera directa con base en la información financiera de la SFE ya que actualmente no hay ningún estudio comparativo de cuál es el ahorro de mejoras o infraestructura contra utilizar el alquiler de edificios como medida alternativa.

En la pregunta 6: “*¿Qué sucede con un bien inmueble cuando una de las partes decide finalizar, o no realizar la prórroga de un convenio interinstitucional a su vencimiento? Podría explicar el proceso y si lo anterior representa algún gasto no recuperable o una pérdida.*”

La respuesta fue que: “*En una situación así, las partes deben dar cumplimiento a las cláusulas establecidas en el convenio sobre la finalización y finiquito, pero por lo general, solo se traslada el mobiliario, maquinaria, equipo y los bienes duraderos, siempre que así esté establecido.*”

Con base en lo anterior, debe incluirse dentro de la variable del Marco normativo.

Asociado con el Marco normativo, la Unidad de Asuntos Jurídicos sustenta los convenios interinstitucionales con base en la reglamentación y normas que permitan la protección de los activos del SFE y definir detalladamente a cargo de quién debe quedar la custodia del convenio para dar seguimiento a las cláusulas y las prórrogas correspondientes o el vencimiento, y debe existir algún tipo de contraprestación, cualquiera que esta sea; es decir, económica o de facilitación de apoyo en recursos humanos o materiales.

Igualmente, por medio de la normativa lograr un equilibrio de la inversión contra los años de uso de la infraestructura, esto permitiría uso de instalaciones con mayor plazo y recuperar la inversión, siempre y cuando los objetivos de dichos documentos estén limitados y ajustados estrictamente a las disposiciones contenidas en el artículo 64 de la Ley de Protección Fitosanitaria.

De acuerdo con el Dictamen: 276 del 13/10/2009 de la Procuraduría General de la República y según la afirmación del artículo 4 de la Ley, el Servicio Fitosanitario del Estado contará “para su funcionamiento y administración” con personalidad jurídica instrumental, únicamente puede

interpretarse en el sentido de que al servicio se le otorgó personalidad instrumental para los fines que son propios a esa personalidad, o sea, para efectos presupuestarios. Por lo que no sería válido interpretar, con base en esa disposición, que el servicio ostenta independencia funcional alguna.”

Añade que la:

...personalidad instrumental no es, entonces, una personalidad jurídica plena, sino que su ámbito de acción se circunscribe al manejo independiente de los recursos propios -de conformidad con los fines establecidos en la ley- tal y como bien lo expresaron los legisladores al justificar el otorgamiento de la referida personalidad al Servicio Fitosanitario del Estado.

Por lo cual todos los convenios deberán ser analizados y confeccionados por máximo jerarca del Ministerio de Agricultura.

Otra Pregunta fue: *“Cuando se aprueba el presupuesto anual, se debe de seguir algún procedimiento con esta partida para su aprobación por parte de la Contraloría General de la República o de la Autoridad Presupuestaria.”*

La respuesta fue que: *“No hay un procedimiento específico, no obstante, previamente a su aprobación por parte del ente contralor, debe cumplirse con la presentación de la información que respalda la adquisición del bien, por ejemplo, proyección de ingresos, justificación detallada de la necesidad, convenios o contratos, cartas de entendimiento, detalle de la obra, equipo, mobiliario o intangible”.*

Lo anterior tiene relación con la variable de Ejecución presupuestaria, debido a que la presentación de los diferentes informes y documentación es de la justificación de la elaboración de los presupuestos y de la ejecución presupuestaria de los mismos ante la Contraloría General de la República; esta es encargada de vigilar el uso de los recursos públicos que utilizan las instituciones

del Estado y la que facilita el visto bueno a los presupuestos de la mayoría de las instituciones del Gobierno; es decir, a los planes de cuánto dinero esperan recibir y gastar cada año.

También se presentan documentos e informes a la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda la cual emite directrices, lineamientos y procedimientos de política presupuestaria, salarial, de empleo, inversión y endeudamiento para aprobación del Presidente de la República, pues este da seguimiento al gasto presupuestario máximo establecido en las directrices presupuestarias, para las entidades públicas y órganos desconcentrados como el SFE, por tal motivo lo anterior se asocia con la Ejecución presupuestaria

También se considera una relación con la variable del Marco Normativo por cuanto la Ley de la Administración Pública hace referencia a los procesos de compras y su vínculo con la supervisión de la Contraloría General de la República y de la Autoridad presupuestaria que también ejecuta los actos administrativos orientados al ordenamiento presupuestario del Sector Público, conforme a las directrices que emite el Poder Ejecutivo en política presupuestaria, inclusive lo relativo a salarios, empleo e inversión.

#### **4.3.2 Entrevista a Unidad de Asuntos Jurídicos.**

En la Unidad, se realizó a la entrevista al funcionario Luis Jiménez, con el fin de determinar información importante relacionada con la normativa y la legalidad.

La primera pregunta corresponde a: *“1. ¿Considera usted que los convenios interinstitucionales para la construcción de bienes inmuebles, es de gran beneficio para el SFE? ¿Cuáles serían los beneficios?”*

La respuesta fue: *“ley 7664 solo permite la inversión de recursos para construcción, remodelación o mantenimiento de dichas instalaciones cuando esa inversión se encuentra*

*amparada bajo la figura de un convenio de préstamos de uso de instalaciones con un plazo definido que permita a la institución disfrutar de ese inmueble y las remodelaciones realizadas y de cierta manera recuperar la inversión que se hace”.*

Aquí se observa una importante relación con el Marco normativo, y con la evaluación de los requisitos para la elaboración de los convenios, por cuanto se debe tomar en cuenta cuando se toman decisiones cuál es la normativa vigente, y cuál es la vinculante para el SFE. Cuando se piensa en proyectos de inversión por medio de convenios, siempre hay que realizar revisión de la normativa para identificar cambios, mejoras, nuevos procesos, y hasta quién se encuentra facultado para gestionar un convenio, claro está que la normativa siempre va a estar presente para la realización de convenios interinstitucionales.

También existe cierta relación con la Variable de riesgos, porque puede existir vencimiento de convenios, o convenios en los cuales a futuro no sean tan beneficiosos para la institución, por otra parte, existe el riesgo de incumplimiento de alguna de las partes, y ello tendría consecuencias legales o jurídicas para la parte y la obligación de resarcir los daños y perjuicios que este.

En cuanto a la pregunta 2: *“¿Qué consecuencias se han presentado con el vencimiento de algún convenio interinstitucional? ¿Qué proceso se sigue cuando está cerca el vencimiento del convenio?”*

La respuesta de Luis Jiménez fue: *“que la consecuencia directa sería no poder invertir en mantenimiento y remodelación del inmueble.*

*Cuando un convenio está pronto a vencer, el SFE por medio de la instancia competente debe proceder a la renovación del convenio para poder seguir haciendo uso de las instalaciones*

*e invertir en el mantenimiento*”. Esto tiene relación con la Variable de riesgo porque se desconoce si la contraparte va a aceptar la prórroga del contrato, en el caso de que la contraparte no acepte el SFE debería buscar una opción urgente para ubicar los activos y al personal; en este sentido, el SFE no se encuentra preparado para una segunda opción y, en caso de que no se prorroguen los convenios, se perdería toda la inversión en infraestructura y las mejoras que no se puedan trasladar del inmueble. También se perdería el rol de los procesos y hasta ingresos mientras se define la opción más conveniente y la de menor impacto al SFE.

Se han encontrado convenios entre otras instituciones y el SFE en las que en las cláusulas no se habla de futuras prórrogas, por ello se deben realizar nuevos convenios con la contraparte, o con otra institución.

En este caso, se encontró una importante debilidad en el control y seguimiento de convenios institucionales, debido a que mediante la investigación se encontró un convenio vencido con PROCOMER; este tenía dos años de vencido y poseía una afectación importante con las Oficinas ubicadas en San Marcos de Sabalito, pues no se gestionaba el medidor de agua potable hasta no tener el convenio firmado.

Es importante recalcar que la operación no se vio interrumpida por la falta de líquido vital, sin embargo, como parte de la ayuda mientras se firmaba el convenio, el A y A pasaba con un camión cisterna, el proceso para recolectar agua era dificultoso porque los funcionarios debían estar atentos al momento que el camión pasara dejando el agua, y tenían que recolectar el agua en estañones. Todo esto se dio durante algún tiempo. Para corregir la situación hubo que contactar a varias instancias de POCOMER dar seguimiento a la elaboración del convenio, enviar a la Unidad de Asuntos jurídicos para su revisión y coordinar con el Director del SFE para su firma

correspondiente; esto tardó aproximadamente 5 meses, desde el momento en que se solicitó la gestión de seguimiento a Servicios Generales.

En cuanto a la pregunta 3 es: *“¿Qué consecuencias legales existen para el uso de instalaciones del SFE que se encuentran en un terreno de un tercero y que son cubiertas por un convenio interinstitucional que se encuentra vencido o es inexistente?”*

La respuesta es: *“La consecuencia legal número 1 es la imposibilidad legal de invertir en construcciones, remodelaciones o mantenimiento del inmueble con las implicaciones legales a nivel disciplinario y civil del o los funcionarios que promuevan proyectos de inversión sobre terrenos que no son del SFE o que no se encuentran cubiertos bajo un convenio”*.

Lo anterior se relaciona a la Variable de Marco Normativo, debido a que puede haber consecuencias legales al usar o permitir uso de instalaciones de manera irregular. Además, los contratos de mantenimiento o mejoras, o instalación de equipos no se podrían ejecutar. Si se diera el caso de no poder operar en alguna oficina del SFE, se estaría viendo afectada la ejecución presupuestaria de los Departamentos, porque cada oficina tiene a su disposición una cantidad de presupuesto para gestionar contratos de servicios o de compras por ejemplo, equipo diverso de laboratorio, equipo para trabajar en campo, equipo de muestreo, entre otros, y afectaría a la Unidad de Servicios Generales en la ejecución de su presupuesto por medio de los servicios públicos y otros contratos que se ejecutan a nivel nacional como fumigación, limpieza, seguridad o jardinería, que no se estarían utilizando y se presupuestaron con relación al gasto de años anteriores.

Adicionalmente, desde la parte operativa, el SFE puede obtener pérdidas financieras, originadas por discontinuidad o insuficiencias de procesos que le generan un ingreso al SFE, falta de personal, falta de sistemas de control u operativos a nivel interno o tecnología.

En el caso de que el SFE no tenga los recursos suficientes, se pondría en peligro el sector agro a nivel nacional, la falta de controles en los puntos de ingreso, la calidad o cantidad de muestras de productos agrícolas caería considerablemente, la falta de supervisión y el análisis y control de plagas podría representar la caída de los productos de exportación a nivel mundial, y hasta podría exponer al país con el ingreso de plagas, incumpliendo con el fin para el cual el SFE fue creado.

La pregunta 4 es: *“Existe alguna ley o norma que regule este tipo de convenios interinstitucionales, ¿Cuál es la Ley, que es lo que indica?”*

La respuesta del funcionario fue:

*“1) Por medio de lo dispuesto en el Convenio CV 06-2011, firmado por varias Instituciones del Sector Agropecuario, existe fundamento legal para facilitar por parte de la Administración, en este caso el MAG, por la vía de convenio de uso de inmuebles.*

*2) El artículo 130 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa permite a los sujetos de derecho público celebrar contrataciones y convenios sin sujeción a los procedimientos de contratación de la Ley de Contratación Administrativa.*

*3) La Ley General de la Administración Pública, artículo 11, Principio de Legalidad.*

*4) Ley 7664, artículo 64, correspondiente al destino de los recursos del SFE”.*

Lo anterior está ligado con la variable de Marco Normativo, al mencionar los artículos que están relacionados con convenios interinstitucionales. También, aunque es cierto que la ley le permite al SFE hacer uso de este tipo de convenios, se identificó que varios de ellos poseen algún tipo de riesgo para la institución por cuanto no se detallan aspectos importantes, que van de la mano con el

documento, por ejemplo, las responsabilidades para las partes, las consecuencias en caso de incumplimiento y, en otros casos, se evidenció el convenio posterior al inicio de las obras, por lo cual en ese periodo se dio una contratación de carácter irregular, con consecuencias legales para los involucrados en el proceso.

#### **4.3.3 Entrevista a Unidad de Servicios Generales.**

A la Jefatura de Servicios Generales, Gilda Torres se le aplicaron las siguientes preguntas:

Pregunta 1. *“¿Considera usted que la inversión en Bienes duraderos del SFE por medio de convenios interinstitucionales es financieramente beneficioso para la institución principalmente cuando se invierte en la remodelación de instalaciones de otra institución para uso de los funcionarios del Servicio Fitosanitario del Estado?”*

La respuesta fue: *“No, debido a que el SFE está invirtiendo en edificios en terrenos de otras instituciones. Aunque el beneficio es dado en algunas ocasiones por medio de convenios y para el uso de nuestros funcionarios, se tiene el riesgo de que una vez que finalice el tiempo del convenio, la otra contraparte decida no renovar y quedaría el SFE con pérdidas.”*

Esta es la debilidad de la entidad, pues está invirtiendo sus recursos en terrenos o instalaciones de terceros lo cual pone en riesgo el no recuperar su patrimonio invertido en infraestructura al finalizar los convenios; además, a dichas instalaciones les corresponden servicios de jardinería, seguridad, adiciones y mejoras de infraestructura, fumigación, limpieza en la mayoría de los casos. También se encontró que los convenios más importantes de la institución no detallan cómo va a ser la forma de trabajo una vez finalizado un convenio, o las prórrogas correspondientes, las cuales no son automáticas.

Todo ello va ligado a las variables de Marco Jurídico, por la relación con la legalidad al ejecutar este tipo de convenios y con la variable de Riesgo al destinar recursos a un bien inmueble que no es de la institución, además de los gastos que conlleva poner en funcionamiento la parte operativa de una o varias oficinas, con sus correspondientes plazas, servicios públicos, otros servicios requeridos para el adecuado de funcionamiento del personal, servicios para el mantenimiento del edificio y el debido resguardo de las instalaciones por medio de seguridad y vigilancia.

También existe el riesgo de no tener una segunda opción, en caso de no poder prorrogar el convenio; asimismo, la disminución de la ejecución del presupuesto y la pérdida de ingresos, en caso de que sea una oficina que genere ingresos de acuerdo con las tarifas del SFE.

La pregunta 2 corresponde a lo siguiente: “*¿Considera usted que los convenios interinstitucionales para la construcción de bienes inmuebles, es de gran beneficio para el SFE? ¿Cuáles serían los beneficios?*”

Gilda Torres contestó que: “*se debería de realizar un estudio de costo-beneficio en la cual indique si el SFE tiene ganancias en la construcción de un edificio versus el que el SFE tenga que pagar un alquiler.*”

Aquí se analiza la información y se logra observar que hay debilidad en la planificación de los convenios interinstitucionales. La limitante de los convenios es no tener un análisis alterno para determinar el costo /beneficio de invertir en instalaciones de terceras entidades bajo un convenio o bien, adquirir terrenos propios para hacer sus edificaciones o por otra parte arrendar instalaciones (pago de alquileres), por lo cual se debería tener un modelo sencillo de análisis de costo beneficio entre invertir/alquilar.

Es importante indicar que en los casos en que existen convenios interinstitucionales, hay un ahorro por parte del SFE, considerando que estos no han generado un gasto por alquiler de edificios, y adicionalmente se vería el presupuesto limitado al tener que pagar esos alquileres, por cuanto debe destinarse una menor cantidad económica a la parte que genera ingresos a la institución, en este caso el área técnica.

De igual forma, si el bien inmueble fuera del SFE, habría que pagar en todo lo necesario para que funcione correctamente la parte operativa, más el monto inicial de la compra del terreno y la construcción del edificio.

La pregunta 3 indica: “*¿Qué consecuencias se han presentado con el vencimiento de algún convenio interinstitucional? ¿Qué proceso se sigue cuando está cerca el vencimiento del convenio?*”

Al respecto, se brindó la siguiente respuesta: “*la contraparte decide no prorrogar el convenio y lo hacen con otras instituciones públicas, lo que ha ameritado que el SFE deba crear nuevos convenios con éstos nuevos propietarios.*”

En cuanto a lo anterior, tiene gran relación con la variable de Riesgo, por cuanto se pierde la inversión de mejoras e infraestructura, y no se tiene una segunda opción en la cual se puedan trasladar por lo que hay que volver a construir en otro lugar, por medio de un nuevo convenio, o hacer una nueva remodelación de la infraestructura y, mientras tanto dicho convenio se realiza, no hay donde ubicar los activos ni al personal.

Otra de las preguntas es: “*¿Qué sucede con un bien inmueble cuando una de las partes decide finalizar, o no realizar la prórroga de un convenio interinstitucional a su vencimiento? Podría explicar el proceso y si lo anterior representa algún gasto no recuperable o una pérdida*”

A lo cual se responde: *“En caso del no cumplimiento del convenio, ya sería la parte jurídica con la dirección quien defina los procesos administrativos a nivel interno. En caso de que el convenio llegue a su fin en el tiempo estipulado, sería esta quien tome las decisiones correspondientes en el momento indicado.”*

Aquí se determina que existe relación con la variable de Riesgos, pues dentro de los convenios sometidos al estudio, se encontró que varios de ellos no poseen prórroga automática dentro de las cláusulas. Por ello deberían incluirse al menos una para cubrirse en un plazo de inversión en construcciones de 30 a 50 años como mínimo, para no dejar al descubierto a la institución.

Si bien es cierto que el SFE posee sus propios ingresos no tiene otras alternativas para ubicarse en algún local o edificio, mientras los temas legales de renovación de convenios o la gestión para crear uno nuevo se resuelve. En este caso, sería probable que se coloque a los funcionarios en otras oficinas provisionalmente y los activos se destinarían a las bodegas de bienes.

En este sentido, se considera que estas situaciones afectarían negativamente los ingresos, porque si esta es una oficina que genera ingresos a la institución, se van a dejar de percibir y, si se piensa en el alquiler, mientras se resuelve el convenio se estaría realizando un gasto adicional no contemplado; además, se sacrificarían otros gastos de operación para solventar tal necesidad.

Por otra parte, la ejecución presupuestaria de igual forma se vería afectada, porque los funcionarios destacados no podrían realizar sus tareas y el dinero destinado al pago de servicios públicos, seguridad, limpieza, jardinería, fumigación y diversos mantenimientos que son atendidos por la Unidad de Servicios Generales, no se utilizaría de momento y con ello se correría el riesgo de una subejecución.

#### 4.3.4 Entrevista a Planificación.

La entrevista se ejecutó a la funcionaria Marianela Umanzor, quien es la encargada de la planificación del SFE.

Se le realizaron las siguientes preguntas:

Pregunta 1: *“¿Qué aspectos desde el punto de vista de planificación y de la ejecución del Plan Anual Operativo del SFE considera usted se pueden mejorar para la mejora en la subpartida 5 ¿denominada Bienes duraderos?”*

Como parte de su respuesta fue que: *“A nivel de las adquisiciones se requiere agilizar los tiempos de respuesta en cuanto a las adquisiciones de los bienes y servicios sin esperar a los límites extremos en los tiempos, así como respetar las programaciones que se realizan para iniciar las adquisiciones, de lo contrario se continuará con una sub ejecución.”*

A partir del análisis efectuado, se encuentran debilidades en planificación y en normativa. De ahí la importancia de la reducción de tiempos para la concreción de los objetivos anuales del presupuesto de inversiones. Además, se recalca en la necesidad de analizar la forma en que se está desarrollando el proceso presupuestario en relación con la programación de metas, pues la ejecución presupuestaria por programa es muy baja y por ello las jefaturas de departamento se ven obligadas a reforzar entre sus funcionarios la responsabilidad que conlleva la no ejecución de sus metas y el presupuesto asignado. Para esto, se requiere de un mayor acompañamiento del Área de Presupuesto en el proceso de elaboración del Plan-Presupuesto.

En este sentido se han de analizar las prioridades de proyectos del SFE con el fin de determinar la forma de financiarlos, ya sea por presupuesto ordinario o extraordinario.

Otra pregunta que se desarrolló fue: “¿Considera usted que los convenios interinstitucionales para la construcción de bienes inmuebles, es de gran beneficio para el SFE? ¿Cuáles serían los beneficios?”

Como parte de la respuesta se indicó lo siguiente: “Los convenios deben ser muy bien revisados estableciendo beneficios para el SFE y no para los terceros, ni con fines políticos sino para un real cumplimiento de la misión institucional, especialmente en estos momentos donde el SFE dejaría de contar con ingresos por superávit, y que vamos a tener una relación de dependencia con el MAG en el trámite presupuestario lo que la limitaría a realizar las inversiones, si realmente se establecen convenios con beneficios apegados a las necesidades institucionales se les podrá sacar provecho de lo contrario quedaría como un gasto más.”

El análisis de los riesgos denota que la carencia de convenios puede poner en peligro la ejecución de obras y por ende el disfrute de las instalaciones necesarias para operar; además, deben revisarse los plazos de los convenios para maximizar la rentabilidad y el aprovechamiento de las inversiones incurridas.

En la pregunta 3 se consultó: “Uno de los objetivos del control interno es la protección y conservación del patrimonio contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregular o ilegal. ¿Cómo relaciona este objetivo con la construcción de Bienes duraderos en terrenos de un tercero por medio de convenios interinstitucionales? ¿Qué sucede cuando un convenio se encuentra vencido y se da un uso ilegal o irregular por parte de la institución? ¿Qué riesgos podrían materializarse en un caso como el anterior?”

La señora Marianela indicó: “El SFE no tuvo la proyección en su momento de utilizar los recursos que poseía por concepto de superávit para la adquisición de terrenos propios, y

*construcción de oficinas postergándolos para después; sin embargo, esas decisiones hicieron que a la fecha el SFE no se invirtiera. Ante la necesidad de contar con espacios físicos es que se utilizan los espacios de terceros.”*

En relación con la variable del Marco Normativo, se valora lo anterior como una de las debilidades de Planificación para maximizar, con base en procesos de inversión inmobiliaria los recursos fitosanitarios para dotar a la institución de instalaciones.

También indicó que: *“El riesgo de utilizar e invertir en espacios de terceros hace que la institución puede que se vea que no esté utilizando los recursos adecuadamente, sin embargo, las prioridades establecidas sobre la modernización y la ampliación de los servicios a nivel regional orientó en su momento a requerir la construcción de oficinas fuera de la sede central, y aunado a la falta de terrenos, hubo que hacerlo en espacios de terceros.”*

*“...Esta nueva visión en la atención hace que los convenios e inversiones en espacios de terceros ganen puntos y se vea obligatorio formalizarlos, minimizando el riesgo con un seguimiento adecuado en la parte legal y uso adecuado.”*

Se debe considerar la necesidad de controles de seguimiento de los vencimientos de los contratos por parte de Servicios Generales como mejora de los procesos de dichos convenios. También se debe analizar y buscar alternativas viables de cómo reducir los riesgos y contemplar los vencimientos de los convenios.

También se indicó que: *“Por cumplimiento de la política de calidad los procedimientos deben ser revisados y actualizados cada dos años por servicios generales.”*

Se debe considerar la necesidad de establecer controles de seguimiento de los vencimientos de los contratos por parte de Servicios Generales y realizar un debido análisis de la situación de los mismos.

Otra pregunta realizada fue: *“Cuando se aprueba el presupuesto anual, se debe de seguir algún procedimiento con esta partida para su aprobación por parte de la Contraloría General de la República o de la Autoridad Presupuestaria.”*

Parte de su respuesta fue: *“Por otra parte, y antes del año 2019 la Autoridad Presupuestaria establecía el tope presupuestario para el SFE con base en la proyección de ingresos y dentro de ese tope se debía incluir la partida 5 o bienes duraderos, sin embargo, a partir de ese año y según la Ley N°9635, Ley de fortalecimiento de las Finanzas Públicas y en cumplimiento de la regla fiscal del 4,67 que establecía que los gastos corrientes no deberían superar ese porcentaje.”*

Ese porcentaje no contempla los **gastos de capital (partida 5)** por lo que a partir de ahí dicha partida no tiene una restricción específica por ley, excepto por su fuente de financiamiento. A partir de 2019, con la implementación de la Regla Fiscal se cambia el alcance de planificación presupuestaria de entidades del sector público por la limitante de acceso a los recursos para financiar esa inversión.

#### **4.4 Informes de Ejecución Presupuestaria**

##### **4.4.1 2017.**

De acuerdo con el Balance de Situación del SFE. al 31 de diciembre del 2017, se nota la evolución de la estructura patrimonial de esta institución ya que a diciembre del año 2016 se contaba con ¢18 804 millones de colones y al 31 de diciembre del 2017, debido a las variaciones que ha tenido como son revaluaciones de bienes, adquisición de nuevos activos, diferencias de conversión de moneda extranjera, diferencias de valor razonable de instrumentos financieros y resultados acumulados de ejercicios anteriores, todo esto lleva a un aumento de ¢25 314 millones de colones.

Analizando la situación del activo corriente y el patrimonio neto, la institución cuenta con un exceso de fondos a largo plazo que se puede aplicar para financiar los activos corrientes que necesita para llevar a cabo las actividades con más eficiencia y eficacia hacia un resultado positivo hacia los usuarios. Para ello se recomienda que la Dirección Ejecutiva realice un plan de adquisición de activos plurianual que priorice las necesidades de la institución. Si se financian parte del activo circulante, entonces la institución se encontrará en una situación de estabilidad.

Otro punto muy importante es que a nivel general la institución cuenta con un activo corriente mayor que el pasivo corriente lo cual significa que no posee problemas de liquidez a corto plazo.

### **Medidas y acciones correctivas.**

Mejorar la planificación y la ejecución del presupuesto en las diferentes unidades ejecutores con el fin de que se presupueste de acuerdo a las verdaderas necesidades institucionales. Para ello, se requiere de un mayor acompañamiento del Área de Presupuesto en el proceso de elaboración del Plan-Presupuesto.

Realizar un análisis trimestral con suficiente tiempo, de las ejecuciones presupuestarias de cada unidad ejecutora en relación con la planificación

### **Servicios.**

La mejora en la ejecución de los contratos con los diferentes proveedores es una de las acciones correctivas que debe realizar el SFE. Una vez consolidados y listos para ejecutarse, la Proveeduría debe informar a las Unidades Ejecutoras durante el periodo de elaboración de presupuesto, que trabajen únicamente en lo correspondiente para ejecutar durante el periodo vigente.

Asimismo, se debe indicar en el comunicado masivo del cierre de Recepción de Facturas que presenten aquellas que tengan en su poder por los servicios recibidos de terceros.

Realizar charlas con los usuarios y tener un mayor acompañamiento por parte de la Proveeduría Institucional y de presupuesto

Realizar compra de insumos de laboratorio bajo la modalidad de Según Demanda / Contrato Continuo, para lograr una ejecución presupuestaria más efectiva y alcanzar porcentajes más altos que en años anteriores.

La Proveeduría aconsejará realizar la compra de algunos insumos bajo contrato según demanda como por ejemplo reactivos entre otros.

### **Materiales y suministros**

Iniciar el proceso de contratación en el período presupuestario anterior a su ejecución, debido a que, por la experiencia de años anteriores, algunas entregas que están programadas para cuatro meses, terminan ejecutándose ochos meses después de la entrega de la orden de compra.

Lo anterior para que se adjudique y formalice en el primer trimestre y se logre ejecutar durante los nueve meses restantes.

Reuniones con las Unidades Usuarias

Revisión de los procedimientos de la Proveeduría por parte de los mismos funcionarios de la unidad.

Realizar compra de insumos de laboratorio bajo la modalidad de Según Demanda / Contrato Continuo, para lograr una ejecución presupuestaria más efectiva y alcanzar porcentajes más altos que en años anteriores.

### **Bienes duraderos**

Revisión de los procedimientos de la Proveeduría por parte de los mismos funcionarios de la unidad.

Realizar una mejor triangulación entre instituciones para el logro de objetivos del SFE.

Mejorar la elaboración de ejecución de presupuesto de las construcciones e iniciar los procesos de requerimientos con mayor tiempo.

### **4.4.2 2018.**

De acuerdo con el Balance de Situación del SFE al 31 de diciembre del 2018, al compararlo con diciembre del año 2017 se contaba con ¢25 314 millones de colones y al 31 de diciembre del 2018, debido a las variaciones que ha tenido como son revaluaciones de bienes, adquisición de nuevos activos, diferencias de conversión de moneda extranjera, diferencias de valor razonable de instrumentos financieros y resultados acumulados de ejercicios anteriores todo; esto lleva a un aumento de ¢28 978 millones de colones de valor patrimonial de la institución.

Se continúa dando una situación positiva, pues al analizar el activo corriente y el patrimonio neto, se observa que la institución cuenta con un exceso de fondos a largo plazo lo cual se puede aplicar para financiar los activos corrientes necesarios para la institución y con ello llevar a cabo las actividades con más eficiencia y eficacia hacia el logro de resultados positivos dirigidos a los usuarios del SFE. Este debe formar parte del plan de adquisición de activos plurianual que priorice las necesidades. Si se financian parte del activo circulante, se encontrará en una situación de estabilidad.

Otro punto muy importante es que a nivel general la institución cuenta con un activo corriente mayor que el pasivo corriente lo cual significa que el SFE no posee problemas de liquidez a corto plazo.

Se registraron contablemente todos los gastos ejecutados en el año 2018, el Servicio Fitosanitario del Estado, ejecutó en el Presupuesto Ordinario de la Cuenta Especial un monto total de ¢10.232 millones de colones, correspondiente a un 77,50% del total presupuestado.

## **Remuneraciones**

Es la partida presupuestaria que presenta mayor ejecución del año 2018, con un monto ejecutado por ¢7,183 millones de colones, equivalente al 54,42% con respecto al total del presupuesto institucional.

Entre los principales rubros se reflejan se encuentran:

Remuneraciones básicas, con un monto de ¢2 548,2 millones de colones, se destaca principalmente el pago de los sueldos para cargos fijos de los funcionarios por ¢2 545,6 millones de colones. Seguidamente, se reflejan los incentivos salariales, con un monto total de ¢3 270,9 millones de colones; sus principales subpartidas de ejecución corresponden a la restricción al ejercicio liberal de la profesión, correspondiente al pago de Prohibición y/o Dedicación con un monto de ¢1 157,4 millones de colones, también la retribución por años servidos por un monto de ¢896,7 millones de colones, y otros incentivos salariales por ¢382,2 millones de colones, correspondiente al pago de carrera profesional, zonaje, peligrosidad, entre otros.

### **Servicios**

En la partida de Servicios se muestra una ejecución por 63,70% equivalente a ¢1 746,7 millones del total presupuestado, y dentro de los principales grupos de subpartidas, se reflejan los siguientes gastos:

En lo que se refiere contablemente a gastos de funcionamiento se tiene el pago de los varios servicios principalmente en contratos como son: mantenimiento de limpieza, chapea, aires acondicionados, *quick pass*, seguridad y vigilancia en varias estaciones de control ubicados en diferentes puntos del país, contrato por alquiler de equipo de cómputo (*outsourcing*) reparación y mantenimiento de los edificios y vehículos, servicio anual de recarga de extintores de las diferentes oficinas del SFE a nivel nacional; además de los servicios básicos como luz, agua, teléfono, correos

de Costa Rica, control satelital, así como varios mantenimientos preventivos de acuerdo con las contrataciones directas por mantenimiento del edificio central como bomba de agua, planta, ascensor, bomba contra incendios, entre otros.

#### Materiales y suministros

Otra partida importante es la ejecución presupuestaria de materiales y suministros, con un monto de ¢470,2 millones de colones, equivalente a un 62,5% del total presupuestado.

Se destaca principalmente el grupo de subpartidas de repuestos y accesorios, con un monto de ¢200,7; dentro de estos destacan los siguientes pagos de contratos:

Pago por compra de repuestos para aires acondicionados, mantenimiento correctivo, servicio de mantenimiento correctivo de sistema de alarma de incendio, servicio de suministro de repuestos y accesorios para vehículos del SFE, compra de repuestos para equipos de laboratorio, entre otros.

#### Bienes duraderos:

Referente al registro y control de la compra de bienes duraderos se realizaron ¢464,3 millones de lo cual representa un 37,20% del total presupuestado, y dentro de los principales grupos de subpartidas, se reflejan:

- Maquinaria y equipo y mobiliario, con una ejecución de 257,7 millones de colones; la principal ejecución se dio en la subpartida Equipos y programas de cómputo con una ejecución de 114,9 millones de colones, correspondiente a:

Compra de impresoras de matriz de puntos, compra de software de planillas, inventario de activos para el Servicio Fitosanitario del Estado.

También en la subpartida Maquinaria, Equipo y mobiliario diverso, se ejecutó un monto de 75,7 millones de colones, donde se adquirieron los siguientes activos:

Compra de báscula de plataforma electromecánica, compra de 96 extintores (extinguidor).

Otra adquisición muy importante se dio con las compras de varios equipos para los laboratorios como fueron:

Compra de equipo concentrador de vacío para el Laboratorio de Control de Calidad de Agroquímicos, densímetro electrónico, equipo de refrigeración para laboratorio, para almacenar las muestras de plaguicidas del laboratorio de control de calidad de agroquímicos y titulador automático de humedad.

## **Medidas y Acciones Correctivas**

### **Presupuesto/Planificación**

Se debe recalcar en la necesidad de analizar la forma en que se está desarrollando la ejecución de presupuesto en relación con la programación de metas, ya que la ejecución presupuestaria por programa es muy baja, por lo cual las jefaturas de Departamento se ven obligados a reforzar entre sus funcionarios la responsabilidad que conlleva la no ejecución de sus metas y del presupuesto asignado. Para ello, se requiere un mayor acompañamiento del Área de Presupuesto en el proceso de elaboración del Plan-Presupuesto.

Asimismo, se ha de contar con espacios de análisis con todas las instancias sobre los resultados de las ejecuciones tanto a nivel presupuestario como cumplimiento de metas y posibles acciones correctivas y si es el espacio del COTEN que las fechas que realicen las sesiones sean conformes con las fechas de entrega de informes.

Además del seguimiento trimestral de la ejecución presupuestaria y ejecución de las metas físicas, de cada centro de costo, con el fin de determinar las razones de las no ejecuciones y definir las acciones correctivas o bien la utilización del presupuesto en otros proyectos prioritarios.

Asimismo, se deben analizar las prioridades de proyectos del SFE con el fin de determinar la forma de financiarlos, sea por presupuesto ordinario o extraordinario.

En capacitación se debe elaborar y ejecutar un plan institucional de forma tal que se definan acciones más concretas y con el objetivo de buscar el perfil profesional que requiere la institución.

También realizar inventarios de materiales y productos utilizados en los laboratorios, y las diferentes instancias técnicas además de los Productos de Papel, Cartón e Impresos con el fin de que se presupueste lo que haría falta para cubrir el siguiente periodo y evitar stocks muy altos.

Actualizar los costos de los materiales y suministros con cotizaciones con el fin de que una vez que se presupuesten los datos estimados sean los más cercanos a la situación de mercado.

En el mismo sentido, ha de haber mayor definición de las contrataciones a terceros como el caso de los Ensayos en cultivos menores (IR4) los cuales se presupuesta mucho dinero y no lo ejecutan porque hay problemas con la contratación.

Por lo demás, es importante el seguimiento a la programación de implementación de las etapas del proyecto de registro en línea en coordinación con el ICE, con el fin de ejecutar el presupuesto destinado para ese fin, una vez firmado la adenda al contrato.

### **Adquisición de bienes y servicios**

En este sentido, cada centro de costo deberá determinar los requerimientos técnicos de los diferentes bienes y servicios que van a solicitar, con el fin de definirlos con suficiente tiempo para

cuando se inicie el siguiente periodo presupuestario se cuente con ellos anticipadamente y puedan elaborar las solicitudes del SICOP sin contratiempos, con el acompañamiento de la Unidad de Proveeduría.

Otros aspectos por realizar son los siguientes:

- La ejecución de un taller conjunto para la elaboración de solicitudes en el SICOP con el fin de que todos los usuarios inicien en el mismo periodo.
- La elaboración de contratos por demanda que permitirá mejorar la ejecución de presupuesto.
- Una vez consolidados los contratos y cuando estos estén listos para ejecutarse, se debe informar por parte de la proveeduría a las Unidades Ejecutoras que presupuesten únicamente lo que corresponde ejecutar durante el periodo presupuestario vigente.
- Enviar comunicado masivo de la fecha del cierre de Recepción de Facturas indicando que presenten facturas que ya hayan sido entregadas por el proveedor por servicios recibidos de terceros.
- Indicar en el comunicado masivo del cierre de Recepción de Facturas que presenten facturas que tengan en su poder por los servicios recibidos de terceros.
- Realizar charlas con los usuarios y tener un mayor acompañamiento por parte de la Proveeduría Institucional y de presupuesto
- Realizar compra de insumos de laboratorio bajo la modalidad de Según Demanda / Contrato Continuo, para lograr una ejecución presupuestaria más efectiva y alcanzar porcentajes más altos que en años anteriores.
- Efectuar reuniones con las unidades usuarias.
- Realizar una revisión de los procedimientos de la Proveeduría por parte de los mismos funcionarios de la unidad.

**Bienes duraderos.**

Debe efectuarse una revisión de los procedimientos de la Proveduría por parte de los funcionarios de la Unidad.

Realizar una mejor triangulación entre instituciones para el logro de objetivos del SFE.

Mejorar la ejecución de las construcciones e iniciar los procesos de requerimientos con mayor tiempo.

**4.4.3 2019.**

Los cumplimientos indican que el año 2019 existió mayor acercamiento entre la programación y la ejecución de presupuesto, en conjunto con la adquisición de bienes y servicios; esta situación debe mejorar mucho más en algunas de las instancias técnicas, especialmente a nivel de realizar una coordinación del presupuesto considerando los precios de mercado, las necesidades propias de la diferentes instancias y un seguimiento del plan-presupuesto para realizar las solicitudes a tiempo; además de considerar las ejecuciones trimestrales y anuales para poder realizar las acciones correctivas en sus diferentes unidades, esta práctica ha sido posible con el compromiso de las jefaturas para dar el seguimiento y hacer los ajustes necesarios que les permitió cumplir lo cual es parte de la evaluación de desempeño.

De acuerdo con el Balance de Situación del SFE al 31 de diciembre del 2019, se observa cómo va evolucionado la estructura patrimonial de la institución ya que a diciembre del año 2018 se contaba con ¢28 978 millones de colones y al 31 de diciembre del 2019, debido a las variaciones como son revaluaciones de bienes, adquisición de nuevos activos, diferencias de conversión de moneda extranjera, diferencias de valor razonable de instrumentos financieros y resultados

acumulados de ejercicios anteriores; hay un aumento de ¢30 433 millones de colones de Valor Patrimonial de la Institución.

Se continúa dando una situación positiva al analizar el activo corriente, según el análisis horizontal, pues con respecto al periodo anterior se tiene un aumento de 1,45% y el patrimonio neto tiene un aumento de 4,78 %; en este sentido se evidencia que la institución cuenta con un exceso de fondos a largo plazo el cual se puede aplicar para financiar los activos corrientes necesarios para llevar a cabo las actividades con más eficiencia y eficacia hacia un resultado positivo hacia los usuarios del SFE. Este debe formar parte del plan de adquisición de activos plurianual que priorice las necesidades. Si se financia parte del activo circulante, la institución se encontrará en una situación de estabilidad.

Es así como se registraron contablemente todos los gastos ejecutados en el año 2019, el Servicio Fitosanitario del Estado, ejecutó en el Presupuesto Ordinario de la Cuenta Especial un monto total de ¢12 171 millones de colones, correspondiente a un 81,1% del total presupuestado.

### **Remuneraciones.**

Es la partida presupuestaria que presenta mayor ejecución del año 2019, con un monto ejecutado por ¢7 434 millones de colones, equivalente al 91,572% con respecto al total del presupuestado inicialmente.

Entre los principales rubros reflejados se encuentran:

Remuneraciones básicas: con un monto de ¢2 663 millones de colones; se destaca principalmente el pago de los sueldos para cargos fijos de los funcionarios por ¢2 658 millones de

colones. Seguidamente, se reflejan los incentivos salariales, con un monto total de ¢3 296 millones de colones, donde sus principales subpartidas de ejecución son Restricción al ejercicio liberal de la profesión, correspondiente al pago de Prohibición y/o Dedicación con un monto de ¢1 189 millones de colones, también la retribución por años servidos por un monto de ¢868 millones de colones, y Otros incentivos salariales por ¢369,9 millones de colones, correspondiente al pago de carrera profesional, zonaje, peligrosidad, entre otros.

### **Servicios.**

En la partida de Servicios se muestra una ejecución por 73,39% equivalente a ¢2 078,8 millones del total presupuestado, y dentro de los principales grupos de subpartidas, se reflejan los siguientes gastos:

En lo que se refiere contablemente a gastos de funcionamiento, se encuentra el pago de los varios servicios principalmente en contratos como son: mantenimiento de limpieza, chapea, aires acondicionados, *quick pass*, seguridad y vigilancia en varias estaciones de control ubicados en diferentes puntos del país, contrato por alquiler de equipo de cómputo (*outsourcing*) reparación y mantenimiento de los edificios y vehículos, servicio anual de recarga de extintores de las diferentes oficinas del SFE a nivel nacional, además de los servicios básicos como luz, agua, teléfono, correos de Costa Rica, control satelital, así como varios mantenimientos preventivos como los servicios de análisis microbiológicos de entomopatógenos (pues se requiere la identificación de hongos y bacterias controladores de artrópodos y otros microorganismos patógenos, para productos de importación denominados “plaguicidas biológicos).

Materiales y suministros.

Otra partida importante es la ejecución presupuestaria de materiales y suministros, con un monto de ¢634,4 millones de colones, equivalente a un 71,12% de ejecución.

Se destaca principalmente el grupo de subpartidas de repuestos y accesorios, con un monto de ¢ 229 millones dentro de estos destacan los siguientes pagos de contratos:

Servicio de mantenimiento Correctivo de Deshumidificadores-Calentadores y Batidoras Industriales de Equipos de Laboratorio, Servicio de mantenimiento Correctivo de Generador de Rayos X-Irradiador de Moscas, Servicio de Mantenimiento Correctivo de Balanza Analítica, Mantenimiento de Equipo de Rayos X, Repuestos para Equipos de Laboratorio, Compra de Elemento Calentador por Inmersión, entre otros.

### **Bienes duraderos.**

En cuanto al registro y control de la compra de bienes duraderos se realizaron ¢ 1 527, millones de lo cual representa un 62,57% del total presupuestado, y dentro de lo que más se destaca es:

Equipo de transporte: generó un gasto por 240,8 millones de colones, donde se adquirieron los siguientes equipos: carretillas, 14 vehículos (estilo Pick Up, 4 puertas, doble cabina 4X4 con duplicación, 5 pasajeros, de inyección electrónica) 1 vehículo (estilo pick up, 4 puertas doble cabina, 4X4 con duplicación, 5 pasajeros, sistema de inyección electrónica), congelador de temperatura ultrabaja, espectrofotómetro uv-vis.

### **Medidas y acciones correctivas-Resultados**

La acción correctiva establecida para el 2019 para mejorar la ejecución de la partida 1, 2, y 5 fueron orientadas a:

- Fomentar las compras de insumos de laboratorio bajo la modalidad de Según Demanda / Contrato continuo, para lograr una ejecución presupuestaria más efectiva y alcanzar porcentajes más altos que en años anteriores.
- Fomentar la elaboración de las especificaciones técnicas previamente a la solicitud de bienes y servicios.
- Seguimiento a las acciones de construcción y del proceso de contratación administrativa de los bienes del presupuesto extraordinario.

Si bien la modalidad de contratos por demanda ha dado resultados en las contrataciones porque se utiliza en el momento que se requiere, surgen otros factores que no permiten una mejora sustancial en la ejecución presupuestaria, tales como la inclusión del reajuste de precios por costo de vida en los presupuestos y los cuales no son solicitados por el proveedor. Asimismo, algunos proveedores adjudicados presentaron ofertas con un precio muy inferior al estimado en el presupuesto o algunos proveedores adjudicados no entregaron los materiales, a pesar del seguimiento que se le dio a la compra o bien, las declaraciones infructuosas de algunos procesos, también los contratos de reactivos y estándares para el laboratorio no se compraron todos los insumos que se indica en el contrato, debido a que no se solicitaron análisis de los que usualmente solicitan los usuarios.

Por otra parte, en los contratos de mantenimientos de equipos, se deben incluir los repuestos y estos no se utilizan porque no amerita, ya que únicamente se realiza el mantenimiento preventivo que ha dado buen resultado.

Una de las subpartidas de menor ejecución fue la partida 5 específicamente, edificios, debido, principalmente, a que hubo atrasos en los permisos requeridos para la construcción de las

oficinas regionales de la Región Huetar Atlántica en el Cantón de Siquirres, los cuales salieron a finales de diciembre 2019, lo que ocasionó que no se pudiera ejecutar en el tiempo estimado.

Asimismo, los equipos de Rayos X para ser ubicados en la ampliación del Aeropuerto Juan Santamaría, tuvo más de 6 recursos de apelación presentados al proceso, tanto en la fase cartelaria como en la fase de la adjudicación, hasta el punto en que esa adjudicación, la CGR la desestimó, por lo que el SFE debe declararla infructuosa, además la ampliación del Aeropuerto según las altas autoridades de AERIS estarán listas hasta el 2021 por lo que no se podrán instalar durante el año 2020, previendo que la adquisición se realice para el 2021. Tampoco se pudo concluir la construcción del Centro de acopio en la Universidad Técnica debido a que lo que llevaban construido unos vándalos de la zona lo quemaron por lo que no fue posible ejecutar el monto.

### **Medidas correctivas para el 2020**

#### Presupuestación/Planificación

Al respecto se debe recalcar en la necesidad de efectuar un análisis de la forma en que se está desarrollando el presupuesto en relación con la programación de metas, ya que la ejecución presupuestaria por programa es muy baja, por lo cual las jefaturas de Departamento se ven obligados a reforzar entre sus funcionarios la responsabilidad de la no ejecución de sus metas y del presupuesto asignado. Para ello, se requiere un mayor acompañamiento del Área de Presupuesto en el proceso de elaboración del Plan-Presupuesto.

Contar con espacios de análisis con todas las instancias sobre los resultados de las ejecuciones tanto a nivel presupuestario como cumplimiento de metas y posibles acciones correctivas y si es el espacio del COTEN que las fechas que realicen las sesiones sean conformes con las fechas de entrega de informes.

Seguimiento trimestral de la ejecución presupuestaria y ejecución de las metas físicas, de cada centro de costo, con el fin de determinar las razones de las no ejecuciones y definir las acciones correctivas o bien la utilización del presupuesto en otros proyectos prioritarios.

Analizar las prioridades de proyectos del SFE con el fin de determinar la forma de financiarlos, sea por presupuesto ordinario o por presupuesto extraordinario.

En capacitación se debe elaborar y ejecutar un plan institucional de forma tal que se definan acciones más concretas y con el objetivo de buscar el perfil profesional que requiere la institución.

Realizar inventarios de materiales y productos utilizados en los laboratorios, y las diferentes instancias técnicas además de los productos de papel, cartón e impresos con el fin de que se presupueste lo que haría falta para cubrir el siguiente periodo y evitar *stocks* muy altos.

Actualizar los costos de los materiales y suministros con cotizaciones con el fin de que una vez que se presupuesten los datos estimados sean los más cercanos a la situación de 8. Seguimiento a la programación de implementación de las etapas del proyecto de registro en línea en coordinación con el ICE, con el fin de ejecutar el presupuesto destinado para ese fin, una vez firmado la adenda al contrato.

### **Adquisición de bienes y servicios.**

Es indispensable que cada centro de costo determine los requerimientos técnicos de los diferentes bienes y servicios que van a solicitar, con el fin de definirlos con suficiente tiempo para cuando se inicie el siguiente periodo presupuestario se cuente con ellos anticipadamente y puedan elaborar las solicitudes del SICOP sin contratiempos, con el acompañamiento de la Unidad de Proveeduría.

Es importante la realización de un taller conjunto para la elaboración de solicitudes en el SICOP con el fin de que todos los usuarios inicien en el mismo periodo.

Asimismo, la elaboración de contratos por demanda permitirá mejorar la ejecución de presupuesto y, por ende, la ejecución del presupuesto.

Una vez consolidados los contratos y estos estén listos para ejecutarse, informar por parte de la proveeduría a las unidades ejecutoras que presupuesten únicamente lo que corresponde ejecutar durante el periodo presupuestario vigente.

Además, es necesario:

Indicar en el comunicado masivo del cierre de recepción de facturas para aquellas que tengan en su poder por los servicios recibidos de terceros.

Realizar charlas con los usuarios y tener un mayor acompañamiento por parte de la Proveeduría Institucional y de presupuesto.

Realizar compra de insumos de laboratorio bajo la modalidad de Según Demanda / Contrato continuo, para lograr una ejecución presupuestaria más efectiva y alcanzar porcentajes más altos que en años anteriores.

Revisión de los procedimientos de la Proveduría por parte de los mismos funcionarios de la Unidad.

Mejorar la ejecución presupuestaria de las construcciones e iniciar los procesos de requerimientos con mayor tiempo.

#### **4.5 Recomendaciones de la Contraloría General de la República**

Realizando una revisión de las recomendaciones en temas de presupuesto, ingreso y gasto del SFE se encontró información que es relevante. Entre ellas se citan las siguientes:

##### **4.5.1 Informe N° DFOE-EC-IF-00025-2017 Auditoría Financiera sobre las cuentas contables del Ministerio de Agricultura y Ganadería al 31 de diciembre de 2016.**

En este se realiza un informe de auditoría financiera sobre las cuentas contables del Ministerio de Agricultura y Ganadería Al 31 de diciembre de 2016. En él se indicó que para el SFE: en la cuenta de Inversiones Patrimoniales, esta ascendió a ¢14.855.968.270,00 al 31 de diciembre de 2016, sobre dicho saldo se determinó la existencia de una sobrevaluación de al menos ¢6.511.552.044,00, debido al reconocimiento contable erróneo de la participación del Poder Ejecutivo en el Patrimonio del Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) y el Instituto Nacional de Innovación y Tecnología Agropecuaria (INTA).

A continuación, se detallan las desviaciones identificadas en el cálculo de dichas participaciones, las cuales también se presentaron durante el período 2015, lo anterior de conformidad con la metodología establecida por la DGCN mediante el oficio DCN-1542-2013 emitido el 18 de diciembre de 2013:

La Administración del SFE interpretó erróneamente dicha metodología, siendo que el aporte de capital inicial debía estar representando por el Activo Fijo Neto al 31 de diciembre de 2015 (fecha en que determinó por primera vez dicho aporte) cuyo saldo era de ¢2.265.169.790,00; no obstante, la institución reportó a la DGCN como aporte inicial un total de ¢7.193.283.414,00 el cual correspondía al saldo del activo fijo bruto. En este caso, dicho error generó una sobrevaluación del saldo de la cuenta de Inversiones Patrimoniales por ¢4.928.113.624,00.

Ante tal situación, se recuerda al Ministerio de Agricultura y Ganadería la responsabilidad de la Administración en relación con las cuentas auditadas:

- La Administración del MAG es la responsable de la preparación y presentación fiel de la información relacionada con las cuentas auditadas, en apego a las disposiciones legales y normativa técnica aplicable. Esta responsabilidad incluye el diseño, implementación y mantenimiento de un sistema de control interno que permita la preparación y registro de la información financiera libre de incorrecciones materiales, debidas a fraude o error.
- Los responsables del gobierno del Ministerio, tienen a su cargo la supervisión del proceso de información financiera de la institución.

#### **4.5.2 Informe N° DFOE-EC-IF-00025-2016 Auditoria Financiera realizada en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) sobre las cuentas contables correspondientes al ejercicio económico 2015.**

Análisis de Otros Activos: la cuenta presenta una sobrevaluación estimada en ¢6.594.503.141,00, debido al reconocimiento contable erróneo de la participación del Poder Ejecutivo en el Patrimonio del Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), el Instituto Nacional de Innovación y Tecnología Agropecuaria (INTA), y el Consejo Nacional de Clubes 4S.

A continuación se detallan las desviaciones identificadas en el cálculo de dichas participaciones, de conformidad con la metodología establecida por la Dirección General de Contabilidad Nacional mediante el oficio DCN-1542-2013 emitido el 18 de diciembre de 2013: La Administración del SFE interpretó erróneamente dicha metodología, siendo que el aporte de capital inicial debía estar representando por el Activo Fijo Neto al 31 de diciembre de 2015 (fecha en que determinó por primera vez dicho aporte) cuyo saldo era de ¢2.265.169.790,00; no obstante, la institución reportó a la DGCN como aporte inicial un total de ¢7.193.283.414,00 el cual correspondía al saldo del activo fijo bruto. En este caso dicho error generó una sobrevaluación del saldo de la cuenta de Otros Activos por ¢4.928.113.624,00. Sin embargo, no fue posible obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada para proveer una base para esta, por lo cual la Contraloría General de la República se abstiene de emitir una opinión sobre dichas cuentas contables.

#### **4.5.3 Informe N° DFOE-EC-IF-08-2016 Informe de Auditoría de carácter especial sobre la ejecución presupuestaria del año 2014 del Servicio Fitosanitario del Estado (SFE).**

En la cual se determinaron oportunidades de mejora en la gestión de las modificaciones presupuestarias, debido a que se requieren de acciones por parte de la Administración para que en su trámite se cumpla con los requerimientos establecidos en la normativa vigente, tales como la verificación del cumplimiento del bloque de legalidad, foliatura, justificaciones correspondientes y su vinculación con el plan anual operativo. También se determinó que la partida Bienes duraderos, la cual está directamente asociada con el desarrollo de proyectos importantes del SFE, históricamente ha venido presentando bajos niveles de ejecución (en los últimos cuatro años se ha logrado una ejecución anual entre el 11,97% y el 63,58%). Esta situación incide en el cumplimiento de los

objetivos y metas propuestos en el plan y, por ende, en el uso apropiado que debe dársele a los recursos públicos.

Adicionalmente, en la entidad no se ha logrado la congruencia entre la contabilidad financiera y la presupuestaria, en aquellas cuentas que corresponda, de conformidad con las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público. Tampoco se cuenta con procedimientos y sistemas de información que posibiliten vincular la ejecución financiera del presupuesto con los logros alcanzados de los objetivos y metas definidos en el plan.

Con el propósito de concretar las oportunidades de mejora determinadas, se giraron disposiciones al Director Ejecutivo del SFE, con el fin de que se establezcan procedimientos y mecanismos de control para que, en el trámite de las modificaciones presupuestarias, se cumpla con los requerimientos establecidos en la normativa vigente; se fortalezcan los procesos de adquisición, programación, control y evaluación, relativos a la partida Bienes duraderos, para que su ejecución se realice conforme a lo presupuestado y lo programado en el plan; se establezcan mejoras en el proceso de los registros contables y presupuestarios en aras de lograr su congruencia; se establezcan mecanismos de coordinación y mejoras en los sistemas de información para que la ejecución presupuestaria se vincule con los resultados alcanzados en los objetivos y metas del plan; y se emitan los manuales que orienten y regulen el proceso de ejecución presupuestaria y el trámite interno de las modificaciones al presupuesto.

En el presente estudio se determinaron debilidades relacionadas con la ejecución presupuestaria y los registros contables correspondientes, tales como:

- No se ha logrado la congruencia entre registros contables del presupuesto y de la contabilidad patrimonial.

- Niveles altos de subejecución en la partida Bienes duraderos.
- En el informe de ejecución presupuestaria 2014 no se refleja el superávit acumulado.
- No se evidenciaron mecanismos para la vinculación de la ejecución financiera del presupuesto con el logro de objetivos y metas del plan anual operativo.

En lo que respecta a la subejecución de la partida Bienes duraderos, en el siguiente cuadro se presenta la información histórica relativa a la subejecución experimentada por la esta, en la cual se observa que, en los últimos años, lo gastado representa entre un 12% y un 75% con respecto a lo presupuestado.

En cuanto a la vinculación del plan-presupuesto en la fase de ejecución, es importante señalar que, si bien dicha vinculación se da en la fase de formulación, a nivel de la ejecución no se establece esa vinculación y por ende el control, seguimiento y la evaluación están circunscritos a los resultados financieros sin considerar los resultados físicos.

#### **4.6 Recomendaciones de la auditoría interna**

##### **4.6.1 AI 0129 2019 AI SFE SA INF 007 2019 Resultados relacionados con las contrataciones administrativas y su ejecución contractual vinculadas con la construcción del archivo institucional y la soda.**

Si bien es cierto, conforme al alcance del estudio se analizó lo relativo a la disposición de los recursos de SFE provenientes Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664, considerando que las referidas contrataciones administrativas se financiaron con estos, así como se cubrieron aparentemente necesidades de carácter general del MAG, dicha información será analizada con

mayor detenimiento, a efecto de determinar posibles acciones que se deban emprender por parte de este órgano de fiscalización.

Dentro de los problemas encontrados se citan las siguientes:

- Debilidades en la determinación de necesidades a cubrir y la definición del presupuesto estimado.
- Debilidades con relación a la orden de inicio e imprecisiones en el establecimiento de los requerimientos.
- Debilidades en la aplicación de plazos asociados a la adjudicación e inicio de la obra.
- Debilidades en la fase de ejecución contractual.
- Debilidades en la conformación de expedientes.
- Debilidades en el control de garantías de obra y bienes.
- Debilidad en la implementación de actividades de control para la planificación y ejecución contractual relativas a la construcción de obras.
- Costos de supervisión de obra no capitalizados al costo del activo y con deficiente registro presupuestario.
- Deficiencias en el Manual Funcional de Cuentas del SFE, versión 2017 en relación con los registros de vías de comunicación.
- Debilidades en el registro y control de activos en SIBINET de los bienes adquiridos con la construcción de obras varias del SFE.
- Debilidades en el mantenimiento preventivo, limpieza de equipos, mobiliario y funcionalidad de sistemas ubicados el edificio de Archivo-Soda.

### **Recomendaciones a la Dirección**

Adoptar las medidas que le permitan al Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), ejercer un control efectivo con respecto a la aplicación del “Procedimiento de revisión de iniciativas de cooperación relacionadas con la Ley 7664” (PCCI-AP-PO-02); situación que debe propiciar y/o fortalecer su integración a la gestión, minimizando la materialización de riesgos potenciales que pudiesen perjudicar el cumplimiento de objetivos; considerando que la toma decisiones

relacionada con la ejecución de proyectos con cargo a los recursos provenientes de la aplicación de la Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664, debe garantizar una gestión apegada al cumplimiento del principio de legalidad (fundamento legal y técnico).

En consecuencia, se deberían valorar, entre otras acciones, las siguientes:

- Comunicar a lo interno del SFE la existencia del procedimiento PCCI-AP-PO-02, informando en forma puntual sobre los propósitos que se persiguen con la aplicación de esa regulación interna.
- Girar instrucciones a las jefaturas del SFE, especialmente a aquellas que participan en la negociación y elaboración de convenios de cooperación, así como en la discusión y diseño de proyectos de infraestructura, con el fin de que tenga presente la obligación que se tiene de aplicar el referido procedimiento PCCI-AP-PO-02.
- Capacitar al personal que, por la naturaleza de sus funciones, debe conocer y entender las particularidades que están reguladas a través del mencionado procedimiento PCCI-AP-PO-02, situación que debe facilitar en todo momento una aplicación efectiva del mismo, para generar los resultados favorables que beneficien a la organización. En esta gestión, la Dirección se podría apoyar en la Unidad de Planificación, Gestión de la Calidad y Control Interno (PCCI), específicamente, en el Área de Gestión de Proyectos, instancia que podría divulgar información sobre este particular y capacitar al personal que sea requerido.

### **Recomendaciones a la jefatura del Departamento Administrativo Financiero (DAF)**

Analizar si conforme la necesidad que originó la construcción del Archivo Institucional, según los términos de la contratación administrativa 2015LN-000004-10900, proyecto que se ejecutó con recursos provenientes de la aplicación de la Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664, el personal del SFE debe ser ubicado en esa edificación y ejercer desde ese sitio la administración

respectiva. De no ser posible ubicar al personal en esa edificación, se deberán identificar las causas que imposibilitan dicha decisión, y gestionar ante las instancias respectivas lo que corresponda. En esta gestión, la Jefatura del DAF se podría apoyar en la Unidad de Servicios Generales. La gestión que se emprenda deberá quedar documentada.

Adoptar las medidas necesarias para un cumplimiento efectivo de la acción de mejora contenida en el Plan de Acción IGI-2018, que está orientada al establecimiento y oficialización de los plazos máximos que deben aplicarse a las diferentes actividades relacionadas con el proceso de contratación administrativa (incluyendo ejecución contractual), que permita al SFE, efectuar los distintos trámites del desarrollo de los procedimientos de contratación administrativa dentro de los plazos establecidos por la normativa que regula dicha materia; gestión que debe incorporarse en las regulaciones internas que guían el quehacer de la Unidad de Proveeduría.

Girar instrucciones a la Unidad de Proveeduría, con el fin de que se adopten las medidas necesarias para mantener los respaldos de la información relevante vinculada con la gestión de esa dependencia; lo anterior en aplicación a los lineamientos que, sobre la materia, han sido emitidos por la Unidad de Tecnologías de la Información. Dicha gestión debe propiciar la generación de medidas preventivas que contribuyan con el fortalecimiento del sistema de control interno; para minimizar los riesgos potenciales que provoquen la pérdida de información almacenada en las computadoras, como consecuencia de un mal funcionamiento de esos equipos o robo de los mismos.

Analizar los términos del Cartel de la Licitación Pública N° 2015LN-000004-10900 “Construcción de obras varias en oficinas centrales del SFE”, a efecto de determinar la condición actual de las diferentes garantías y de las acciones que sobre las mismas debe ejercer el SFE; los

resultados de la gestión deberán documentarse y permitir la adopción de las medidas que sean necesarias en beneficio de los intereses de la organización.

### **Recomendaciones a la Jefatura de la Unidad de Proveduría.**

Realizar el diagnóstico de la condición actual del Sistema de Control Interno en materia de Contratación Administrativa y ejecución contractual, para garantizar que las debilidades identificadas en relación con la decisión inicial, estudios técnicos, especificaciones técnicas y requisitos del cartel, han sido subsanadas o, en caso contrario, implementar mecanismos de control que contribuyan con el fortalecimiento del sistema de control interno, para que ese tipo de situaciones no se vuelvan a presentar; esta gestión debe ser consistente con las acciones que se adopten en forma integral para implementar las recomendaciones 2.4.6.1 y 2.7.6.2 del Informe de auditoría N.º AI-SFE-SA-INF-001-2019 “Evaluación de la gestión asociada al proceso denominado Adquisición de bienes y servicios” (comunicado con oficio AI SFE 026-2019). Como parte de esas acciones, se debe fortalecer el formulario DAF-PR-PO-01-F-02 denominado “Decisión inicial”, con el fin de que este, además de solicitar el nombre del encargado de la ejecución contractual, direcciona las responsabilidades que debe asumir, según los términos de la directriz DGABCA-0015-2018 del 07 de noviembre de 2018, mediante la cual, se establecen los “Elementos a considerar durante la ejecución contractual”; así como lo relacionado al cronograma con las tareas y los responsables de su ejecución, definiendo la Administración los alcances de dicho cronograma, según lo estipulado en el artículo 7 de la Ley de Contratación Administrativa, y el artículo 8 del RLCA.

Analizar el criterio legal sobre gastos reembolsables, emitido según Oficio AJ-050-2019 del 17 de junio de 2019, a efecto de que la Administración adopte las medidas necesarias para una atención efectiva de este en futuros procedimientos de contratación administrativa y, en caso de

no compartirlo, solicitar un criterio adicional con el fin de que cuente con la seguridad jurídica suficiente para respaldar las decisiones adoptadas para autorizar el posible pago de gastos reembolsables. El resultado del análisis que se realice debe fundamentarse y documentarse.

Realizar el diagnóstico de la condición actual del Sistema de Control Interno en materia de Contratación Administrativa y Ejecución Contractual, específicamente en cuanto a la conformación e integración de expedientes (físicos, electrónicos o una mezcla de ambos), a efectos de garantizar que las debilidades señaladas en el hallazgo han sido subsanadas o, en caso contrario, implementar una medida de control para que no se vuelvan a presentar; esta gestión debe ser consistente con las acciones que se adopten en forma integral para implementar la recomendación 2.7.6.1 del Informe de auditoría N.º AI-SFE-SA-INF-001-2019 “Evaluación de la gestión asociada al proceso denominado Adquisición de bienes y servicios” (comunicado con oficio AI SFE 026-2019) y en cumplimiento de la Directriz DGABCA-0013-2017 “Aspectos mínimos que debe contener el expediente digital de Contratación Administrativa en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)” y el inciso 11) de la Directriz DGABCA-0015-2018 “Elementos a considerar durante la Ejecución Contractual”.

### **Recomendaciones a la Jefatura de la Unidad de Servicios Generales.**

Establecer e implementar lo siguiente:

- Gestionar las actividades de control que son requeridas a efecto de dotar al Área de Construcciones de las regulaciones internas que le permitan, en forma razonable, dar un cumplimiento efectivo a lo dispuesto en el artículo 14 incisos c), h), j), k) y m) del Reglamento de la Estructura Organizativa del Servicio Fitosanitario del Estado (Decreto Ejecutivo N° 36801- MAG). Dichas regulaciones deben formar parte de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Gestionar y/o depurar el sistema de información y el archivo documental que es requerido por el Área de Construcciones.

Conciliar el registro de los bienes, por clase y naturaleza, relativos a la contratación 2015LN-000004-10900, detallando la naturaleza de cualquier monto que no fuera registrado en el SIBINET, para el correspondiente registro contable; lo anterior como parte de la gestión integral que se debe realizar para implementar la recomendación N°2.8.6.1 del informe AI-SFE-SA-INF-006- 2018 “Evaluación de aspectos contables, financieros, presupuestarios, sistemas de información y el control interno asociado en el SFE”, comunicado con oficio AI SFE 333-2018. Como parte de dicha gestión, se deberá coordinar lo que corresponda con la Unidad Financiera.

Cuantificar y analizar, con base en el “Desglose de Presupuesto Detallado” presentado por la Constructora Navarro y Avilés con su oferta en el procedimiento de contratación administrativa 2015LN-000004-10900, así como con tablas que respaldaron los cobros de ajustes de precios, cobros por trabajos extraordinarios, pagos por supervisión de la obra y cualquier otro documento disponible, el valor de los activos que deben ser registrados en forma independiente de acuerdo con su naturaleza, según lo establecido en la Directriz N°CN-001-2013 Contrataciones de modalidad llave en mano, tales como la vía de comunicación sector oeste, caseta y acceso del sector oeste, red de distribución eléctrica, entre otros, y proceder con su registro en el SIBINET, mediante un ajuste al valor del edificio ya registrado. Sobre este particular, el SFE deberá valorar el solicitar criterio técnico a la Dirección de Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda para soportar de la mejor manera la toma de decisiones. Los resultados de la gestión deberán documentarse.

**Recomendaciones a la Jefatura de la Unidad Financiera.**

Analizar la información que sea remitida por la Unidad de Servicios Generales (USG), como resultado de la atención efectiva de la recomendación 4.10 anterior, y según corresponda, proceder a registrar los ajustes respectivos. Dicha gestión debe permitir una atención efectiva de la recomendación N°2.8.6.1 del informe AI-SFE-SA-INF-006-2018 “Evaluación de aspectos contables, financieros, presupuestarios, sistemas de información y el control interno asociado en el SFE”, comunicado con oficio AI SFE 333-2018. Como parte de dicha gestión, se deberá coordinar lo que corresponda con la USG.

Capitalizar en el costo de los bienes registrados, el monto de los ¢30.289.158,29 por concepto de gastos de supervisión de la construcción de las obras varias, conforme a la técnica contable, según lo establecido en la NICSP 17. De presentarse alguna duda sobre este particular, el SFE deberá gestionar el criterio técnico que le permita soportar la toma de decisiones.

Analizar la situación actual del Manual Funcional de Cuentas Contables del SFE, con el fin de que sea depurado y completado en lo que corresponda, incorporando lo relacionado a las subcuentas para el registro de terrenos y vías de comunicación, según lo descrito en este hallazgo.

#### **4.6.2 AI SFE 026 2019 AI SFE SA INF 001 2019 Evaluación de la gestión asociada al proceso denominado Adquisición de bienes y servicios.**

Considerando los resultados obtenidos, se determinaron hallazgos que informan en términos generales sobre los siguientes aspectos:

- Se presentan debilidades de control como resultado de haber medido el grado de madurez del Sistema de Control Interno del proceso bajo la responsabilidad de la Unidad de Proveeduría en la categoría de Novato.

- La Ficha del Proceso de ABS carece de información suficiente y competente.
- La Unidad de Proveeduría presenta debilidades en la estructura funcional y ocupacional como la clasificación de puestos acorde con sus funciones y la realización de capacitaciones.
- Las regulaciones internas de la Unidad de Proveeduría presentan debilidades como atrasos en las fechas de revisión y carencia de un procedimiento para el tratamiento de la factura electrónica, así como la ausencia en el alineamiento de ciertos puntos descritos en el Decreto N.º 36801-MAG y N.º 30640-H y la Directriz DGABCA-NC0007-2016 normativa jurídica y técnica.
- El plan de adquisidores solo se publica actualmente en la página web y en el SICOP (con un retraso) y no se ejerció control sobre la ejecución de los planes para el periodo 2017-2018.
- El archivo documental de la Unidad de Proveeduría presenta debilidades en el acceso, bitácora de entrega de expedientes, ausencia de normativa interna, tablas de plazos y eliminación de expedientes.
- Mediante la revisión de una muestra de expedientes, se determinaron debilidades de información referentes a la conformación e integración de los mismos (físicos y/o electrónicos) relacionados con la adquisición de bienes y servicios.
- Los procedimientos para el ingreso y registro de bienes en el Almacén de Suministros de la Unidad de Proveeduría del SFE presentan debilidades como la ausencia de procedimientos, verificación del recibido acorde con los términos de la contratación, espacio en bodega y sistema de información.
- Carencia de un control periódico adecuado del inventario del SFE por medio de la realización de tomas físicas por parte de la Unidad de Proveeduría y unidades competentes.
- Los libros de la Unidad de Proveeduría presentan debilidades en su uso y custodia. Mediante la realización de una encuesta, se determinó la existencia de un bajo nivel de satisfacción del usuario interno con respecto a la gestión de la Unidad de Proveeduría.

**Recomendaciones a la Dirección (con el apoyo de la PCCI).**

Adoptar las medidas necesarias que permitan dotar en el corto plazo al SFE, de regulaciones internas orientadas a la implementación del sistema de control interno institucional, en el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas que regulan la materia de control interno. Entre esas medidas se encuentra, gestionar oportunamente la revisión, el ajuste y la aprobación de las siguientes actividades de control.

Ajustar las funciones de las Unidades de Proveeduría y Servicios Generales a efectos de que la UP asuma la función establecida en inciso h) del Artículo 10 Funciones específicas de las Proveedurías Institucionales del Decreto Ejecutivo N.º 30640 –H; esta situación provocaría que la administración del SIBINET se traslade a la UP y se deba dotar a esta unidad de los recursos necesarios, para lo cual previamente se deberá gestionar ante las instancias respectivas, la modificación del Decreto Ejecutivo N.º 36801-MAG en lo que corresponda. En dicha gestión se deberá valorar la solicitud de criterio legal a la Unidad de Asuntos Jurídicos del SFE, para soportar la toma de decisiones. Las decisiones que se adopten deberán fundamentarse y documentarse.

**Recomendaciones a la Unidad de Proveeduría (con el apoyo de la PCCI).**

Elaborar, aprobar e implementar el Plan de Acción que le permita atender las debilidades identificadas por cada uno de los componentes funcionales que conforman el sistema de control interno relativo al proceso denominado “Adquisición de bienes y servicios”, según lo descrito en el apartado de “Condición” del presente hallazgo. Sobre este particular, la Auditoría Interna estará facilitando (insumo) el detalle del resultado obtenido, producto de la aplicación de la herramienta establecida para esos efectos; dicha situación le debe permitir a la Unidad de Proveeduría validar

y/o depurar en lo que corresponda ese resultado, que le genere la información necesaria para facilitar la toma de decisiones.

Revisar las condiciones actuales que presenta la Ficha de Proceso denominada “Adquisición de bienes y servicios” (ABS), a efectos de depurarla en lo que corresponda y gestionar posteriormente su nueva versión. La Unidad de Proveeduría deberá considerar en dicha gestión lo descrito en el apartado de “Condición” del presente hallazgo.

Coordinar con la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MAG a efectos de que se realice un diagnóstico y evaluación desde la técnica de análisis ocupacional de los puestos que forman parte de la Unidad de Proveeduría, prestando especial atención al puesto asociado al cargo de subproveedora, el cual en apariencia y por el nivel de responsabilidad que tiene, debería obedecer a una clasificación superior a la actual; no obstante, de existir imposibilidad normativa de realizar dicha gestión, se deberá documentar y fundamentar esa situación.

Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de la Unidad de Proveeduría debidamente soportado en el Plan-Presupuesto, cuya implementación permita contar con personal debidamente capacitado, el resultado debe incluir la actualización en los diferentes temas vinculados con la contratación administrativa y el uso eficiente del sistema SICOP.

Diagnosticar las condiciones actuales en que se encuentran los expedientes de los procesos de contratación administrativa, cuyo resultado permita soportar la toma de decisiones y según corresponda, se proceda a adquirir y diseñar mejores medidas de seguridad para la custodia de los referidos expedientes. Como parte de dicha gestión, se deberá valorar la necesidad de solicitar apoyo a la Encargada del Archivo Institucional, esta es una instancia funcional que forma parte integral de la Unidad de Servicios General del Departamento Administrativo y Financiero.

Gestionar ante la Encargada de Archivo Institucional de la Unidad de Servicios Generales, la oficialización y actualización de las tablas de plazo de conservación de documentos de la Unidad de Proveduría, por medio de las cuales les permitan establecer la antigüedad de la documentación y efectuar las respectivas eliminaciones; ello en apego a los ordenamientos jurídico y técnico, vigentes y aplicables.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos general y específicos y derivado del análisis efectuado en los capítulos anteriores.

Las conclusiones se desarrollaron una vez elaborados los diferentes tipos de evaluación de la situación del SFE y las distintas variables utilizadas que permiten la toma de decisiones en procura de las mejoras en la ejecución del presupuesto e inversión.

Para brindar las conclusiones que poseen relación con el objetivo general y los objetivos específicos, las fuentes de información fueron las siguientes:

#### **5.1.1 Conclusiones para el objetivo general: Elaborar una propuesta que facilite una mejora en la rentabilidad y sostenibilidad en el presupuesto de inversión en bienes inmuebles del Servicio Fitosanitario del Estado.**

Para este objetivo se utilizaron las entrevistas aplicadas, la información Financiera de Presupuesto y Ejecución Presupuestaria para los años terminados al 31 de diciembre de 2017, 2018, 2019 y para el período de cinco meses terminados al 31 de mayo de 2020.

El tipo de análisis utilizado para efectos de valorar el objetivo específico fue la evaluación y discusión de los resultados de las entrevistas. Además de un análisis financiero comparativo de la información financiera, tanto para cada uno de los períodos analizados como el comparativo de cada año con respecto al año anterior.

En el caso del lapso de cinco meses comprendido entre enero y mayo de 2020, el análisis se efectuó comparando cada mes con respecto al mes inmediato anterior.

Por otra parte, hubo una limitante de alcance, esto fue el impacto en la generación de ingresos de la SFE producto de las decisiones sanitarias implementadas para enfrentar la pandemia del COVID-19 ya que no solo incidió en los volúmenes de ingresos, sino también limitó el acceso a fuentes primarias de información que no se encontraban en las oficinas de la SFE por lo tanto se recurrió a videollamadas y correos lo que afectó la interacción con dichos sujetos de información.

En este sentido y a nivel general, se cumplió con el objetivo general, no obstante, se logra concluir que:

El SFE en años anteriores ha tenido suficiente recurso para lograr capacitar al personal en temas técnico-administrativos para lograr comprender mejor los lineamientos, directrices, objetivos y procesos que logren propiciar una mejor ejecución del presupuesto.

Según los diferentes informes de ejecución de los periodos evaluados el SFE se ha mantenido estable en cuanto a los porcentajes de ejecución, por lo que se pueden realizar los ajustes necesarios para encontrar las partidas de menor ejecución y atacar la problemática.

La institución posee funcionarios altamente capacitados en la atención de plagas, ciertamente se han hecho esfuerzos e inversiones importantes, para estar al día con la tecnología y los nuevos retos que se presentan a nivel nacional.

Una importante limitante es el marco normativo de la institución, debido a que el SFE, es un órgano adscrito al Ministerio de Agricultura, con desconcentración máxima, por tal motivo solo le faculta hacer uso independiente del presupuesto, ante otras situaciones específicas, toma de decisiones, depende de lo que disponga el Ministerio de Agricultura.

Además, hay una limitante en la Ley 7664, debido a que el SFE año con año posee sumas importantes que van al superávit, y no se tiene un plan de inversión adecuado que le permita nuevos ingresos a la institución.

Otra de las limitantes es que se depende de otras instancias reguladoras que no permiten cambios en el fondo de los procesos presupuestarios.

Asimismo, hay consideraciones que limitan el desarrollo de un proceso presupuestario partiendo de cero: debilidades, limitantes de tiempo para hacer el presupuesto, meses en que se desarrolla el presupuesto, condiciones de reglamento que no permite un proceso diferente y más ágil o menos burocrático.

El SFE al tener sus propios ingresos de las diferentes tarifas de los servicios que ofrece, posee oportunidades, y beneficios contra otras instituciones del Estado, que se limitan al presupuesto otorgado por Gobierno Central, en estos podrían incluirse procesos de capacitación en los de construcción, mejoras en la realización de convenios de apoyo interinstitucional, mejorar negociaciones en cuanto a los plazos de vencimiento, o renovar prorrogas automáticas, para brindar el beneficio económico en cuanto a mantenimiento o mejora de la infraestructura.

### **5.1.2 Conclusiones para el objetivo específico 1. Realizar un diagnóstico financiero de los procesos de inversión que afectan el presupuesto por superávit, evaluando las cuentas de bienes inmuebles del Servicio Fitosanitario del Estado.**

Para este objetivo se utilizó la Información Financiera de Presupuesto y Ejecución Presupuestaria para los años terminados al 31 de diciembre de 2017, 2018, 2019 y para el período de cinco meses terminados al 31 de mayo de 2020.

Para el tipo de análisis, se evaluaron los resultados y opiniones brindados por los sujetos de información primaria, en las entrevistas aplicadas a la Unidad de Asuntos Jurídicos y a las Unidades de Servicios Generales y de Planificación, con la limitante de las medidas sanitarias implementadas para enfrentar la pandemia del COVID-19 ya que limitó el acceso a fuentes primarias de información que no se encontraban en las oficinas de la SFE por lo cual tuvo que recurrirse a videollamadas y correos, lo que afectó la interacción con dichos sujetos de información.

Como conclusión se determinó que:

El SFE ha venido mejorando en el acompañamiento de la parte administrativa para ir de la mano con el área técnica y con ello mejorar las pautas a seguir en cuanto al plan de adquisiciones y los temas que poseen relación con la ejecución del presupuesto de la partida 5 de Bienes duraderos (modificaciones, solicitudes de contratación, gestión de capacitación, presentación de informes, entre otros).

Es importante mencionar que el SFE se ha mantenido estable en cuanto en los incrementos de ingreso y la ejecución presupuestaria; sin embargo, el impacto que ha tenido la Institución del COVID-19, hace replantear las necesidades como institución en cuanto al desarrollo de construcciones, asignación de personal dentro de las oficinas, contratación de personal, modalidad e implementación del teletrabajo, requerimiento de oficinas con mayor ventilación o espacio, implementación de protocolos de Salud Ocupacional (desinfección de oficinas con mayor periodicidad, uso de mascarillas, utilización de caretas, demarcación de áreas comunes, desinfección de vehículos) y el cierre temporal de la concesión y de las instalaciones de la soda comedor institucional como medida para evitar el rompimiento de las burbujas sociales.

No hay un adecuado seguimiento en cuanto a los planes de acción en relación con los informes de auditoría y las recomendaciones emitidas por la Unidad de Planificación para mejora de la ejecución presupuestaria, por tal motivo se repiten en los periodos evaluados varias de las recomendaciones.

No hay un adecuado replanteamiento de los convenios de apoyo interinstitucional, para que estos queden con una protección para el SFE, dejando incertidumbre de la responsabilidad de las partes.

Se determinó que el SFE en su gran mayoría ubica sus oficinas, en terrenos de un tercero y no ha realizado inversiones en compra de terrenos o edificios como segunda opción en caso de no existir la prórroga de convenios existentes.

### **5.1.3 Conclusiones para el objetivo específico 2: Revisar la reglamentación interna y externa relacionada con los bienes duraderos y sus registros presupuestarios.**

En las fuentes de información se realizaron entrevistas aplicadas a la Unidad de Asuntos Jurídicos y a las Unidades de Servicios Generales y de Planificación.

Se evaluaron los resultados y opiniones brindados por los sujetos de información primaria, en las entrevistas aplicadas a la Unidad de Asuntos Jurídicos y a las Unidades de Servicios Generales y de Planificación, con la limitante de las medidas sanitarias implementadas para enfrentar la pandemia del COVID-19 ya que limitó el acceso a fuentes primarias de información que no se encontraban en las oficinas de la SFE, por lo cual hubo que acudir a videollamadas y correos lo que afectó la interacción con dichos sujetos de información.

En conclusión, el análisis evidencia que hay limitantes jurídicas y normativa que dificulta el uso del superávit, lo cual solo puede ser utilizado en inversión de la partida 5.

Las nuevas directrices del Gobierno ponen topes de presupuesto lo que imposibilita el accionar de la institución.

Ante la contracción de la economía y las disposiciones del Gobierno ante el gasto público, no se ha permitido realizar inversiones de infraestructura, se han dado recortes de presupuesto en algunas partidas y, ante la problemática de la emergencia de COVID-19, el SFE ha tenido problemas serios de liquidez. Por otra parte, el gobierno presentó un proyecto de ley para tomar los superávits libres de las instituciones para amortizar la deuda estatal, lo cual es otra limitante jurídica para el SFE.

#### **5.1.4 Conclusiones para el objetivo específico 3: Conocer el impacto financiero presupuestario en la gestión administrativa de los bienes y muebles del Servicio Fitosanitario del Estado.**

Las fuentes de información utilizadas fueron las entrevistas aplicadas a las Unidades Financiera y de Planificación y Presupuesto.

Se evaluaron los resultados y opiniones brindados por los sujetos de información primaria, en las entrevistas aplicadas a las entrevistas aplicadas a las Unidades Financiera y de Planificación y Presupuestos, con la limitante de las medidas sanitarias implementadas para enfrentar la pandemia del COVID-19 ya que limitó el acceso a fuentes primarias de información que no se encontraban en las oficinas de la SFE por lo cual hubo que recurrir a videollamadas y correos electrónicos lo que afectó la interacción con dichos sujetos de información.

Se concluye que en los años evaluados ha existido desfases con la ejecución de la partida relacionada con Bienes duraderos, en donde está lo correspondiente a bienes inmuebles del SFE, esto por factores de entregas tardías de parte de proveedores, apelaciones sobre las contrataciones, falta de información en relación con el valor real del activo en el mercado, diferencias del tipo de cambio o una inadecuada planificación de los avances de obra, entre otros factores que permite una subejecución de la subpartida.

Se evidencia una falta de planificación de parte de la misma Dirección Ejecutiva para una propuesta de nuevas fuentes de ingreso, para poder ejecutar contratos de infraestructura, y no depender únicamente del disponible del superávit. Esto debido a que la mayoría de ingresos proviene de los servicios de escáner de rayos x que correspondía al 60% de los ingresos aproximadamente. Ante la situación de la emergencia del CoVID-19, los servicios que presta el SFE han disminuido considerablemente.

Actualmente al SFE, de acuerdo con la normativa vigente, no le es permitido realizar inversión de la partida de bienes duraderos.

#### **5.1.5 Conclusiones para el objetivo específico 4: Proponer el desarrollo de una propuesta que le brinde una mayor liquidez en la inversión del superávit a la institución.**

Producto de las condiciones observadas en la estructura normativa que debe cumplir la SFE en función de las leyes N° 7664 Ley de Protección Fitosanitaria, N° 7494 Ley de Contratación Administrativa y N° 6227 Ley General de Administración Pública, así como las limitantes para contar con elementos fuera del contexto de contratación administrativa que debe cumplir la SFE, se presenta una propuesta de acciones para mejorar la presentación y planificación de los presupuestos; así como de oportunidades de mejora según las observaciones de las direcciones de

Planificación y Presupuesto y Financiero, así como de las observaciones de Informes de Auditoría y de Ejecución Presupuestaria de la Contraloría General de la República.

Por medio de la revisión de informes de la Auditoría interna, se identifican debilidades en las contrataciones de construcciones de infraestructura, los procesos de proveeduría, pues no existían procedimientos claros para los funcionarios que afectaban el presupuesto, y para Servicios Generales quien tiene a cargo las construcciones, hay debilidades importantes en la parte de la ejecución contractual y conformación de expedientes entre otros, que recae en la falta de capacitación, y en la ausencia de manuales y procedimientos destinados para este tipo de contrataciones.

Adicionalmente, la Contraloría General de la República, en sus informes hace mención a registros contables que son erróneos, lo que concluye a tener información inexacta para la toma de decisiones.

## **5.2 Recomendaciones**

Una vez planteados las conclusiones del presente proyecto, se citan algunas recomendaciones que servirán para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, y por consiguiente establecer la propuesta de rentabilidad y sostenibilidad financiera para el SFE.

### **5.2.1 Recomendaciones para el objetivo general.**

Se recomienda realizar esfuerzos conjuntos para capacitar al personal en temas de Contratación Administrativa, realizar manuales de procedimientos, reuniones conjuntas con los departamentos y funcionarios ejecutores de solicitudes de compras de bienes y servicios. Que la proveeduría gestione capacitaciones periódicas en temas de interés, al igual que los encargados de presupuesto en la Unidad Financiera, con el fin de guiar y lograr un mejor entendimiento de los procesos.

Dado que la partida 5 es una de las que posee menor ejecución y el porcentaje del presupuestado asignado es tan alto; verificar cuáles son las debilidades y realizar reuniones de seguimiento con los funcionarios que afectan dicha partida, buscar información en otras instituciones, por ejemplo, sobre cómo se llevan los procesos de contratación, que han implementado para la mejora de la ejecución; además, qué tipo de conocimiento adicional requieren los funcionarios, entre otros.

Dar seguimiento de los informes trimestrales del Plan Anual Operativo, con el fin de revisar los resultados de ejecución que se encuentran por debajo de lo esperado y determinar qué factores en el proceso están afectando la ejecución del presupuesto.

Al igual, se recomienda que la Dirección promueva el compromiso de las jefaturas y se involucre en los procesos de planificación y ejecución del presupuesto. Dado que la

Administración es la guía para la realización de las metas, pero cada departamento es quien debe accionar.

Dado a que el SFE posee personal altamente capacitado, se deberían gestionar charlas para las diferentes dependencias Administrativa y Técnica, con el fin de que la mayoría de los funcionarios tengan el conocimiento en su área de competencia. Otro beneficio podría ser los convenios para capacitación a estudiantes de carreras afines con las universidades, el cual podría a futuro ser otro generador de ingreso para la institución.

Ante la limitante de la normativa en la cual el SFE depende de las decisiones que pueda tomar el Ministerio de Agricultura y que por ley le competen, se recomienda que las solicitudes y trámites estén debidamente fundamentados en la legalidad, con justificantes de peso, enfatizando siempre la protección fitosanitaria, de tal modo que, sea un facilitador de información oportuna para la toma de decisiones ante el MAG.

Ante la limitante de ingresos del SFE, se pueden realizar las consultas a las entidades competentes para nuevas propuestas de acción, como se citó anteriormente, la posibilidad de crear convenios con universidades con el fin de que funcionarios del SFE puedan capacitar a estudiantes de carreras afines con el sector agro. Otra propuesta podría ser la inversión en infraestructura para un centro de convenciones o investigación donde se cobre por la prestación de los servicios de capacitación, charlas, investigaciones entre otros relacionados al sector.

Aunque las instancias reguladoras no permiten la variación del fondo en la presentación de los presupuestos, lo que sí podría implementarse son manuales a nivel interno del SFE que faciliten a los funcionarios cómo deben presentar cierta información con el fin de que sea precisa, clara, y sea un recurso para elaborar los informes más ágilmente. Además, cuando se revisaron los

procedimientos de la parte de presupuesto, se evidenció que no hay manual o proceso alguno que determine qué información es la requerida para los entes reguladores.

Cuando hay factores que limitan el desarrollo de un proceso presupuestario partiendo de cero (debilidades, limitantes de tiempo para hacer el presupuesto, entre otras) se podría evaluar cuáles tipos de contratación requieren de un inicio de búsqueda de información con mayor anticipación; por ejemplo, compra de equipo de laboratorio, o construcciones de infraestructura. Al momento en que se piensa en la necesidad un año antes cuando se elabora el presupuesto, inmediatamente, buscar qué es lo que hay en el mercado, gestionar reuniones con empresas, consultar cuáles son los tiempos de entrega y las situaciones que se podrían presentar con la entrega de ese bien; así de esta manera, se obtiene información valiosa que se puede utilizar en las especificaciones técnicas como los estudios previos de mercado, entrega estimada y otros factores que podrían mejorar la ejecución del presupuesto.

En cuanto a la elaboración de convenios interinstitucionales, crear un manual que permita ciertas condiciones mínimas que debe contener el documento, con el fin de no dejar a la institución desprotegida; por otra parte, crear prórrogas automáticas en los convenios, o proponer periodos más extendidos que le brinden cierta estabilidad económica al SFE.

### **5.2.2 Recomendaciones para el objetivo específico 1.**

Debido a que las contrataciones relacionadas a la partida 5 de Bienes duraderos, se podría evaluar cuáles son las afectaciones que dichas contrataciones han tenido en el pasado y subsanar, por medio de procedimientos, formularios o especificaciones técnicas, ciertas omisiones en el pasado, relacionadas con los plazos de entrega, la garantía, registro del activo, tramitología de aduanas, tiempo de desalmacenaje, pago de impuestos, manuales en español, imprevistos y plazos

en los avances de obra y su relación en cuanto a porcentaje del presupuesto dado; pues algunas veces se presupuesta la totalidad de la obra para iniciar en el segundo cuatrimestre, cuando la experiencia y los datos pasados indican que este tipo de contrataciones son más lentas para iniciar a ejecutarse.

En cuanto a la situación del COVID-19, es recomendable replantar ante los funcionarios competentes el tema de las construcciones, debido a que debe tomarse en cuenta de ahora en adelante el distanciamiento entre funcionarios; el teletrabajo permite que se encuentre menos cantidad de personas en las instalaciones; asimismo, replantear si es estrictamente necesario la construcción de una oficina o si se requieren modificaciones de planos para obtener mayor espacio entre cubículos, esto como parte del análisis previo a la construcción.

En cuanto a las recomendaciones de la auditoría y planificación, es conveniente que la jefatura, en conjunto con los encargados de construcciones, realice nuevos procedimientos que minimicen el riesgo de no cumplimiento, revisar constantemente la forma de trabajo y brindar acompañamiento al personal para mejora del proceso, ya sea con la Proveeduría o con capacitación externa, pues los funcionarios al tener a cargo un área técnica, les falta conocimiento en temas de contratación administrativa, impuestos, aduanas, proceso de compras, legalidad, archivo, garantías, entre otros, que tienen relación directa con el objeto contractual.

Se propone realizar una evaluación de costo beneficio de realizar un convenio o comprar un terreno propio y construir, evaluación que a la fecha no existe, así se podría mejorar la práctica de continuar con los convenios de cooperación interinstitucional o apartarse de este para iniciar un proceso de construcción.

### **5.2.3 Recomendaciones para el objetivo específico 2.**

Dado que actualmente hay limitantes para utilización del superávit, se debe ser consiente y realizar el uso de los recursos de manera eficiente, determinar las debilidades en los procesos de contratación y en conjunto con la Proveeduría capacitar al personal, atender los manuales que existen en SICOP, y que las jefaturas con la Unidad de Planificación y la Dirección definan que son contrataciones de primera necesidad y apoyar en el proceso hasta obtener el bien o servicio requerido. Muchas veces los funcionarios creen que como el SFE posee recursos, se puede dar el lujo de comprar cualquier cosa, sin evaluar qué tan importante es.

### **5.2.4 Recomendaciones para el objetivo específico 3.**

Una buena práctica, al momento de elaborar un presupuesto, es tener mucha de la información requerida previa a asignar un monto en la partida 5. Muchas veces primero se pone un monto en la partida 5 como estimación, pero no se posee la información que respalde dicho monto, por lo cual un análisis previo, podría ayudar a tener montos más reales; adicionalmente, conocer un poco sobre el bien a contratar (¿el bien se encuentra en el país?, ¿se vende en dólares o colones, ¿requiere de exportación?, ¿se requiere de permisos para ingresarlo al país?, ¿paga impuestos?). Por otra parte, en contrataciones de construcción, de acuerdo con el historial, es común que haya apelaciones ante la Contraloría General de la República; entonces un cartel blindado, con suficiente información y detalles de los requerimientos evitaría o minimizaría dichas apelaciones, hasta podría revisarse en la Unidad de Asuntos Jurídicos, antes de sacarlo, o implementar una audiencia previa y recomendaciones a las especificaciones técnicas antes de obtener su versión definitiva.

Ante la falta de ingresos por la emergencia del COVID-19, sería recomendable buscar otras fuentes de ingreso, como se comentaba anteriormente, el SFE posee equipo de punta en cuanto a tecnología, los laboratorios son de los mejores en el país, y posee funcionarios altamente capacitados, lo que podría realizar una evaluación de mercado para conseguir nuevas fuentes de ingreso, aprovechando dichos recursos.

#### **5.2.5 Recomendaciones para el objetivo específico 4.**

Para la jefatura del Departamento Administrativo y Financiero, como una medida de mejora en los procesos, se debe solicitar la documentación que soporta las medidas correctivas por realizar las Unidades a su cargo para la mejora en los procesos y analizarlos contra las recomendaciones emitidas por la auditoría u otras instancias fiscalizadoras, tanto de la Proveduría, Servicios Generales, Financiero y Recursos Humanos.

Adicionalmente, de acuerdo con los diferentes informes de evaluación presupuestaria que se presentan, cabe mencionar que año con año se siguen realizando ajustes, la propuesta sería que se sigan brindando las recomendaciones, las mejoras y los ajustes con el debido seguimiento con las Unidades del SFE que han tenido una baja en la ejecución. No se considera necesario cambiar todo el proceso presupuestario, además de que la forma de trabajar es la que se requiere para presentar ante las entidades fiscalizadoras, lo que sí se puede mejorar es el acompañamiento del personal e incentivar al compromiso de lo presupuestado en el corto plazo y evaluar qué contrataciones definitivamente requieren de un mayor plazo, con el fin de realizar los ajustes necesarios en los sistemas o los traslados de presupuesto a otra Unidad para que lo ejecute en el periodo presupuestario.

Actualmente se realizan reuniones antes de la elaboración de solicitudes de contratación, a inicios de cada periodo presupuestario, al respecto es importante retomar estas reuniones en cada actualización del Plan Anual Operativo (Trimestral), de manera que se conozcan las razones que han afectado una adecuada ejecución del presupuesto y se puedan realizar las modificaciones y ajustes necesarios antes de terminar el año

Por lo demás, se deben de tener actualizados los manuales y los procedimientos de tal forma que el funcionario posea una guía clara del procedimiento sobre el cual está realizando, procesos de la mano con la Unidad de Planificación y Control Interno.

## **6 CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

### **6.1. Introducción**

La propuesta de mejoras al proceso presupuestario para el Servicio Fitosanitario del Estado se relaciona con la capacitación y estructuración de la información requerida para reducir desviaciones en la ejecución presupuestaria con respecto al plan anual de la institución a partir del análisis histórico y actual de este.

La aplicación adecuada de la propuesta permitirá estar acorde con los objetivos y los alcances del SFE para la ejecución de los aspectos relacionados con la Ley de Protección Fitosanitaria.

Asimismo, la propuesta planteada toma en cuenta diferentes variaciones en procesos, capacitación y seguimiento a los funcionarios con el fin de poder tener una proyección de presupuesto, acorde con lo que se podría ejecutar.

### **6.2. Objetivo**

Minimizar el riesgo financiero en el cual podría incurrir la institución, ante los cambios que pueden ocurrir en la economía nacional y en las directrices emitidas por el Gobierno y su impacto directo en el actuar de las instituciones.

De esta forma, la propuesta establece herramientas y procesos en la institución para un mejor control de las operaciones que afectan la elaboración y ejecución del presupuesto.

### **6.3. Alcance**

Se procura lograr una estandarización en los procesos que afectan la planeación y ejecución del presupuesto, desarrollar en los funcionarios diferentes herramientas para mejorar las proyecciones presupuestarias que se realizan a nivel interno de cada departamento antes de realizar un consolidado institucional del presupuesto, para posteriormente ejecutarlo de una manera más eficiente, definiendo una mejora en la planificación con seguimiento, controles, metodologías con planes de acción y los posibles responsables o ejecutores del presupuesto del SFE

Uno de los aspectos que la Institución debe regular consiste en incorporar ajustes por diferencial cambiario, con el fin de proyectar un presupuesto más acercado a la realidad tanto en colones como en dólares.

### **6.4. Propuesta**

#### **6.4.1. Utilización de las cuentas de ingreso y gasto para determinar cambios en el presupuesto.**

Este planteamiento se estructura de las siguientes ideas, las cuales, en conjunto, conforman lo siguiente:

- Identificar al inicio de cada proceso presupuestario anual, las principales cuentas de Ingreso y Gasto que muestran mayor volatilidad (variación) por factores que no pueden ser controlados por el SFE (tarifas, regulaciones sanitarias producto del control de la pandemia del Covid-19, obligaciones que cada convenio establecen en materia de pago de servicios (agua, luz, teléfono, vigilancia, limpieza, etc.).

- Realizar una estimación con base en las estadísticas de los últimos 3 años, de las variaciones del gasto e ingreso que se puedan asociar con impactos generados por dichas variables.
- Identificar en el reporte de Ejecución Presupuestaria anual el impacto por diferencias de cambio que explican subejecuciones presupuestarias; para incorporar en las estimaciones del siguiente año un incremento sobre los montos requeridos para los siguientes que les permitan cubrir posibles desvalorizaciones presupuestarias por dicho diferencial.
- Verificar cuáles son las debilidades presentes en la elaboración y ejecución de presupuesto y realizar reuniones de seguimiento con los funcionarios que proyectan inversiones en la Partida # 5 buscando información de mejores prácticas en otras instituciones; por ejemplo, sobre cómo se llevan los procesos de contratación, que han implementado para la mejora de la ejecución, qué tipo de conocimiento adicional requieren los funcionarios, etc.

#### **6.4.2. Propuesta de mejoras en el Sistema presupuestario.**

- Consiste en desarrollar requerimientos, procesos, y planes de acción para que la elaboración del presupuesto sea realizado de una manera amigable para los funcionarios. De esta forma se brinda una respuesta a una necesidad identificada y evidente de los funcionarios que afectan el presupuesto institucional, y, por consiguiente, conformar una herramienta eficaz en la presentación de las proyecciones y del control interno de la ejecución realizada durante los periodos presupuestarios.
- Replantear, ante los funcionarios competentes, el tema de las construcciones, debido a que debe tomarse en cuenta de ahora en adelante el distanciamiento entre funcionarios, el teletrabajo permite menos cantidad de personas en las instalaciones, replantear si es estrictamente necesario la construcción de una oficina, o si requieren modificaciones de planos para obtener mayor espacio entre cubículos, esto como parte del análisis previo a la construcción.

## 6.5. Condicionantes de la propuesta

- Realizar reuniones en cada actualización del Plan Anual Operativo (Trimestral), para evidenciar las razones que han afectado una adecuada ejecución del presupuesto y se puedan realizar las modificaciones y ajustes necesarios antes de terminar el año.
- Coordinar con la Unidad Jurídica del SFE, reuniones para revisar los alcances de los convenios interinstitucionales existentes e identificar riesgos operacionales potenciales para las SFE que puedan generar recomendaciones para la inclusión de cláusulas a negociar en futuros convenios con otras instituciones estatales y autónomas, para proteger la continuidad de negocio del SFE. Adicionalmente, crear un manual que permita ciertas condiciones mínimas del documento de convenio interinstitucional, con el fin de no dejar desprotegida la institución; por otra parte, crear prórrogas automáticas en los convenios o proponer periodos de duración más extendidos para brindar cierta estabilidad económica.
- Realizar anualmente, antes del período de elaboración de presupuesto, estudios de factibilidad y comparativos de precios denominado “*benchmarking*”.
- Revisar el proceso de registro contable para identificar oportunidades de mejora y correcciones necesarias -en coordinación con la auditoría interna- y establecer esquemas de sanciones a nivel administrativo para quienes adrede, cometan este tipo de errores.
- Establecer planes de acción para el seguimiento de las observaciones tanto de Auditoría Interna como de la Contraloría General de la República sobre mejoras en el proceso de acciones correctivas, identificando responsables de establecer una agenda trimestral para revisión del alcance en la implementación de esas mejoras. Adicionalmente, se debe dar seguimiento de los informes trimestrales del Plan Anual Operativo, con el fin de revisar los resultados de ejecución que se

encuentran por debajo de lo esperado y determinar qué factores en el proceso están afectando la ejecución del presupuesto.

- Establecer manuales de procedimientos para la generación de carteles de licitación, análisis de ofertas, selección, adjudicación y orden de recepción de bienes o servicios.
- Evaluar la factibilidad de invertir en infraestructura para un centro de convenciones o investigación para ponerlo a disposición de otras entidades y empresas a cambio del cobro de un estipendio por la prestación de los servicios de capacitación, charlas, investigaciones entre otros relacionados al sector.
- Proponer y gestionar ante instancias competentes de toma de decisiones, los convenios para capacitación a estudiantes de carreras afines con las universidades, para crear nuevos mecanismos generadores de ingreso a la institución. También, establecer un cronograma de capacitación en Contratación Administrativa y programar capacitaciones periódicas en temas de interés para los encargados de presupuesto en la Unidad Financiera, con el fin de guiar y lograr un mejor entendimiento de los procesos.
- Antes de concretar convenios con instituciones, se recomienda efectuar una evaluación de costo beneficio entre construir en propiedades de terceras instituciones o comprar un terreno propio y construir.
- Determinar las debilidades en los procesos de contratación y en conjunto con la Proveduría, capacitar al personal para implementar mejoras en los manuales que existen en SICOP, y que las jefaturas con la Unidad de Planificación y la Dirección definan cuáles son contrataciones de primera necesidad y apoyar en el proceso hasta obtener el bien o servicio requerido.

## **6.6. Cronograma**





## REFERENCIAS

Acevedo, M. (2019). Los 6 pasos para desarrollar el plan estratégico de tu organización.

[Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://agorasocial.com/los-6-pasos-para-desarrollar-el-plan-estrategico-de-tu-organizacion/>

Anónimo. (21 de octubre de 2019). Tipos de presupuesto y cómo generan un crecimiento económico sostenible en las empresas. Recuperado de

<https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-presupuesto/>

Anónimo. (S.F.) Presupuesto de Flujo de Caja. Recuperado de

<https://www.dynamicbusinessplan.com/presupuesto-de-flujo-de-caja>

Argudo, C. (2017). Presupuesto de producción. [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-produccion.html>

Arthur O'Sullivan, A. Sheffrin, S., (2003) Wikipedia. Recuperado de

<https://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

Becerra, V. (2014) Presupuesto de ventas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:

<https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-ventas.html>

Bibee, R., (1991) Planet Earth in crisis: ¿how should science educators respond? The American Biology Teacher. Recuperado de

<https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=000>

Borja, R., (2018). Superávit. Enciclopedia de la política. Recuperado de

<https://www.encyclopediadelapolitica.org/superavit/>

Burbano, J., (S.F.) PRESUPUESTOS. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos.

Tercera edición. Recuperado de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1153/4/T-ESPE-021594-4.pdf>

Centro de Evaluación Académica (S.F.). AGRICULTURA Y ALIMENTACION. Retomado de:

[http://www.cea.go.cr/documentos/area\\_desarrollo/AGRICULTURA\\_ALIMENTACION.pdf](http://www.cea.go.cr/documentos/area_desarrollo/AGRICULTURA_ALIMENTACION.pdf)

¿Cuáles son los diversos tipos de investigación científica y sus características? (27 de diciembre del 2019). Diario Gestión. Empresa Editora El Comercio S.A

Contraloría General de la República. Recuperado de: <https://www.cgr.go.cr/05-tramites/sistemas-registro.html>

Corvo, H. (S.F.). Presupuesto de Compras: Elementos, Cómo Hacerlo y Ejemplo. [Mensaje en un Blog]. Recuperado de <https://www.lifeder.com/presupuesto-compras/>

Diccionario de la Real Academia Española RAE. Definición de riesgo. Recuperado de: <https://dle.rae.es/riesgo?m=form>

Directrices Generales de Política Presupuestaria, Salarial, Empleo, Inversión y Endeudamiento para Entidades Públicas, Ministerios y Órganos Desconcentrados, según corresponda, cubiertos por ámbito de Autoridad Presupuestaria. (2020). Sistema Costarricense de Información Jurídica. Tomado de:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=88495&nValor3=115744&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=88495&nValor3=115744&strTipM=TC)

EALDE (2019).7 Riesgos Financieros a valorar antes de hacer una inversión empresarial.

EALDE Business School. Recuperado de: <https://www.ealde.es/riesgos-financieros-inversiones/>

Fernández, M. (2016). Apuntes de Marketing Razonable. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:

<https://mglobalmarketing.es/blog/presupuesto-para-el-plan-de-marketing-como-establecerlo/>

Galiana y Puerto (S.F.) Gasto. El Economista.es. Recuperado de:

<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/gasto>

Gil (2015). Ingreso. Economipedia. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html#:~:text=El%20Plan%20General%20de%20Contabilidad,o%20no%2C%20a%20los%20socios>

Hilton, W., Rivera, G., (2005). Presupuestos: planificación y control. México: Pearson Educación, (Sexta Ed.).

Fundación Guzmán Ariza. (2017). Norma y normativa, diferencias. Recuperado de:

<https://fundeu.do/norma-y-normativa-diferencias/#:~:text=En%20una%20de%20sus%20acepciones,a%20una%20sola%20de%20ellas.>

Ley 1970 Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (Versión 1997). Asamblea Legislativa. 26 de octubre de 1955.

Ley 7664 de Protección Fitosanitaria. Asamblea Legislativa. 08 de abril de 1997.

Ley 8591 Reglamento para el Desarrollo, Promoción y Fomento de la actividad Agropecuaria Orgánica. Diario Oficial la Gaceta Digital, La Uruca, San José, Costa Rica. 04 de junio de 2009.

Ley General de Control Interno N° 8292, San José, a los treinta y un días del mes de julio de del dos mil dos.

Luna, A., (2016). Plan estratégico de Negocios. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

Luna, N., (2008) Liquidez financiera: ¿qué es y por qué es importante? Entrepreneur.

Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/307396>

Madrigal, Q. (6 de marzo de 2019). Gobierno analiza si estas 76 instituciones son realmente necesarias. La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/el-pais/politica/gobierno-analiza-si-estas-76-instituciones-son/APSAPNT4ND7XD4B5B3E7ARHXI/story/>

Marciniak, R. (2013) Gestión empresarial. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:

<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería, (2020), Ministerio de Agricultura y Ganadería (Costa Rica). Wikipedia [Versión Electrónica]. S.L.,

[https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio\\_de\\_Agricultura\\_y\\_Ganader%C3%ADa\\_\(Costa\\_Rica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Agricultura_y_Ganader%C3%ADa_(Costa_Rica))

Ministerio de Agricultura y Ganadería, (27/03/2020). Ministerio de Agricultura y Ganadería Costa Rica. <http://www.mag.go.cr/>

Mouchet, C., Zorrachín, R., (S.F.) Introducción al derecho. Duodécima Edición actualizada.  
Abeledo-Perrot. Buenos Aires.

Murillo, W. (2008). La investigación científica. Recuperado de:

<https://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>

Pacheco, C., (2015). Presupuestos: Un enfoque gerencial. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Porto, J., Merino, M., (2013). Definición de propuesta. Definición.de:. Recuperado de

<https://definicion.de/propuesta/>

Porto, J., Gardey, A. (2009) Definición de Plan Operativo. Definición.de:. Recuperado de

<https://definicion.de/plan-operativo/>

Raffino. (20 de marzo de 2020). Concepto de Administración [Mensaje en un blog]. Recuperado

de: <https://concepto.de/administracion/>

Raffino. (12 de febrero de 2020). Concepto de Administración Pública. [Mensaje en un Blog].

Recuperado de <https://concepto.de/administracion-publica/>

Raffino. (18 de junio de 2020). Concepto de entrevista. [Mensaje en un Blog]. Recuperado de

<https://concepto.de/entrevista/>

Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

Nº 32988. Recuperado de:

<http://ocu.ucr.ac.cr/images/ArchivosOCU/Normativa/NormativaExterna/ReglamentoLeyA FPP.pdf>

Reuters (09 de agosto de 2019). Colombia comprueba contaminación de cultivos de banano con hongo Fusarium y declara alerta. América Economía, (S.P.) Recuperado de:

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-comprueba-contaminacion-de-cultivos-de-banano-con-hongo-fusarium-y>

Rojas, A. (2006). Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Kérwá Repositorio.

Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de:

<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/29185>

Sánchez, L. (2014). Presupuesto de tesorería. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:

<https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-tesoreria.html>

Sánchez, L. (2014). Presupuesto operativo. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:

<https://www.emprendepyme.net/presupuesto-operativo.html>

S.A. (2013). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

<http://www.fao.org/news/story/es/item/174233/icode/>

S.A. (21/01/2020). Las exportaciones andaluzas acumulan un superávit de 1.217 millones en 2019 tras crecer un 4,6% en noviembre. S.P. Recuperado de:

<https://www.europapress.es/esandalucia/malaga/noticia-exportaciones-andaluzas-acumulan-2019-superavit-1217-millones-crecen-46-noviembre-20200121152704.html>

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (2016-2017). Informe Comercio

Exterior del Sector Agropecuario. Recuperado de [http://www.sepsa.go.cr/docs/2018-004-Informe Comercio Exterior Sector Agropecuario 2016-2017.pdf](http://www.sepsa.go.cr/docs/2018-004-Informe%20Comercio%20Exterior%20Sector%20Agropecuaria%202016-2017.pdf)

Servicio Fitosanitario del Estado (2019). Informe de evaluación presupuestaria 2018. Costa Rica.

Recuperado de

[https://www.sfe.go.cr/QSInfoFinanciera/informe\\_evaluacion\\_presupuestaria\\_anual\\_2018.pdf](https://www.sfe.go.cr/QSInfoFinanciera/informe_evaluacion_presupuestaria_anual_2018.pdf)

Servicio Fitosanitario del Estado (S.F.). Costa Rica. Recuperado de

<https://www.sfe.go.cr/SitePages/QuienesSomos/InicioQuienesSomos.aspx>

Servicio Fitosanitario del Estado (S.F.). Costa Rica. Recuperado de

<https://www.sfe.go.cr/SitePages/Normativa/InicioNormativa.aspx>

Servicio Fitosanitario del Estado (S.F.) Costa Rica, Recuperado de

[https://www.sfe.go.cr/QSPlanificacion/Plan\\_Estrategico\\_del\\_SFE\\_2010-2021\\_Ed\\_01.pdf](https://www.sfe.go.cr/QSPlanificacion/Plan_Estrategico_del_SFE_2010-2021_Ed_01.pdf)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1989). Dictamen n° 115 de 04 de Julio de 1989, de Ministerio de Hacienda. Recuperado de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro\\_ficha.aspx?param1=PRD&param6=1&nDictamen=1315&strTipM=T](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD&param6=1&nDictamen=1315&strTipM=T)

Uriarte, J. (2019). Bienes muebles e inmuebles. Última edición. (S.L.) Recuperado de

<https://www.caracteristicas.co/bienes-muebles-e-inmuebles/>

Zamora (2008). Rentabilidad y ventaja comparativa de la producción de guayaba en el estado de Michoacán, México. Recuperado de

<https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/44/36>

**Apéndice A: Bitácora de atención al estudiante**

Fecha: 09 de junio 2020 Hora de inicio: 06:30 pm Hora de finalización: 9:12pm

Lugar de la atención: Video-llamada aplicación Zoom

Nombre del tutor: Sergio Meneses Solano

Sesión #: 1

Nombre del estudiante: Bryner Esquivel Quesada

**Objetivos de la sesión de trabajo**

Revisión del Anteproyecto de tesis, revisión de las encuestas, definir análisis de resultados.

**Acuerdos tomados**

Investigar que otros convenios posee el SFE, Lista de tarifas que posee el SFE para el cobro de servicios, Qué indica la Ley con respecto a los mantenimientos y los convenios, buscar artículos, beneficios y amenazas de las contrataciones, Resumen de la Ley 7664, Que indica la Ley 7664 con respecto a la inversión, buscar los convenios más importantes del SFE, sacar de las entrevistas lo positivo y lo negativo, que condiciones protege al SFE dentro de los Convenios.

Firma del estudiante

Firma del tutor

**Apéndice A: Bitácora de atención al estudiante**

Fecha: 15 de junio 2020 Hora de inicio: 08:45 pm Hora de finalización: 10:10 pm

Lugar de la atención: Video-llamada aplicación Zoom

Nombre del tutor: Sergio Meneses Solano

Sesión #: 2

Nombre del estudiante: Bryner Esquivel Quesada

**Objetivos de la sesión de trabajo**

Revisión del Variables.

**Acuerdos tomados**

Determinar las variables a utilizar para la investigación con su definición conceptual, operacional e instrumental, Marco Jurídico, Normativa interna, Plan Estratégico, Convenios más importantes, buscar definiciones, incluir los instrumentos y el Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.



Firma del estudiante



Firma del tutor

**Apéndice A: Bitácora de atención al estudiante**

Fecha: 15 de junio 2020 Hora de inicio: 08:45 pm Hora de finalización: 10:10 pm

Lugar de la atención: Video-llamada aplicación Zoom

Nombre del tutor: Sergio Meneses Solano

Sesión #: 2

Nombre del estudiante: Bryner Esquivel Quesada

**Objetivos de la sesión de trabajo**

Revisión del Variables.

**Acuerdos tomados**

Determinar las variables a utilizar para la investigación con su definición conceptual, operacional e instrumental, Marco Jurídico, Normativa interna, Plan Estratégico, Convenios más importantes, buscar definiciones, incluir los instrumentos y el Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.



Firma del estudiante



Firma del tutor

**Apéndice A: Bitácora de atención al estudiante**

Fecha: 20 de junio 2020 Hora de inicio: 10:40 am Hora de finalización: 12:00md

Lugar de la atención: Video-llamada aplicación Zoom

Nombre del tutor: Sergio Meneses Solano

Sesión #: 3

Nombre del estudiante: Bryner Esquivel Quesada

**Objetivos de la sesión de trabajo**

Revisión del Anteproyecto de tesis, revisión de las correcciones y mejoras al documento, ver limitantes, incluir numeración, Anexos, definir Análisis de Resultados

**Acuerdos tomados**

El estudiante va a trabajar en el estudio de los presupuestos 2020, 2019,2018,2017. Adicional va a comparar diferentes periodos presupuestarios, va a explicar el comportamiento de ingresos y de gastos para los años 2020, 2019, 2018 y 2017, realizará análisis de la información.

Se revisarán las entrevistas para la siguiente cesión de trabajo.

Firma del estudiante

Firma del tutor

**Apéndice A: Bitácora de atención al estudiante**

Fecha: 22 de junio 2020 Hora de inicio: 08:08 pm Hora de finalización: 10:55 pm

Lugar de la atención: Video-llamada aplicación Zoom

Nombre del tutor: Sergio Meneses Solano

Sesión #: 4

Nombre del estudiante: Bryner Esquivel Quesada

**Objetivos de la sesión de trabajo**

Revisión del Anteproyecto de tesis, revisión de las correcciones y mejoras al documento, ver limitantes, revisión de los avances de la cesión #3

**Acuerdos tomados**

Revisar los balances de situación por datos iguales en periodos presupuestarios distintos, Revisión de las entrevistas, realizar comentarios de evaluación de riesgos y asociar a las variables y recomendaciones



Firma del estudiante



Firma del tutor

**Apéndice A: Bitácora de atención al estudiante**

Fecha: 3 de julio 2020 Hora de inicio: 19:30 am Hora de finalización: 21:00pm

Lugar de la atención: Video-llamada aplicación Zoom

Nombre del tutor: Sergio Meneses Solano

Sesión #: 5

Nombre del estudiante: Bryner Esquivel Quesada

**Objetivos de la sesión de trabajo**

Revisión del avance de los procedimientos para la presentación de las Conclusiones y Recomendaciones y revisión final

**Acuerdos tomados**

El estudiante va a trabajar en las conclusiones y recomendaciones con los cambios establecido en la revisión efectuada además de establecerse las limitantes para un formato previo de presupuestación dadas las condicionantes de la normativa que regula a la SFE. Se revisarán previo a su autorización para la presentación ante la Universidad Central.

Se adjunta detalle de acciones acordadas y revisadas.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Coordinación de trabajo


## II. OBJETIVOS

OBJETIVOS General y Específicos	Información	tipo de análisis	CONCLUSIONES
Elaborar una propuesta que facilite una mejora en la rentabilidad y sostenibilidad o el presupuesto de inversión en bienes inmuebles del Servicio Fitosanitario del Estado.	Entrevistas Aplicadas Información Financiera de Presupuesto y Ejecución Presupuestaria para los años terminados al 31 de diciembre de 2017, 2018, 2019 y para el periodo de cinco meses terminados al 31 de mayo de 2020.	Evaluación y discusión de los resultados de las entrevistas, Análisis Financiero Comparativo de la información financiera tanto para cada uno de los periodos analizados como el comparativo de cada año con respecto al año anterior. En el caso del lapso de cinco meses comprendido entre Enero y Mayo de 2020 el análisis se efectuó comparando cada mes con respecto al mes inmediato anterior. Una limitante de alcance fue el impacto en la generación de ingresos de la SFE producto de las decisiones sanitarias implementadas para enfrentar la pandemia del COVID-19 ya que no solo incidió en los volúmenes de ingresos, sino también limitó el acceso a fuentes primarias de información que no se encontraban en las oficinas de la SFE teniendo que recurrirse a videollamadas, lo que afectó la interacción con dichos sujetos de información.	1) Opinión general sobre si se cumplió el objetivo general, las oportunidades de mejora y las limitaciones del marco normativo para ejecutar cambios de fondo en los procesos presupuestarios 2) Que consideraciones limitan el desarrollo de un proceso presupuestario partiendo de cero (debilidades, limitantes de tiempo para hacer el presupuesto, meses en que se desarrolla el presupuesto, condiciones de pago, cumplimiento que no permiten un proceso diferente y más ágil o menos burocrático
1. Realizar un diagnóstico financiero de los procesos de inversión que afectan el presupuesto por supervit, evaluando los cuantos de bienes inmuebles del Servicio Fitosanitario del Estado.	Información Financiera de Presupuesto y Ejecución Presupuestaria para los años terminados al 31 de diciembre de 2017, 2018, 2019 y para el periodo de cinco meses terminados al 31 de mayo de 2020.	evaluación y discusión de los resultados de las entrevistas, Análisis Financiero Comparativo de la Información Financiera tanto para cada uno de los periodos analizados como el comparativo de cada año con respecto al año anterior. En el caso del lapso de cinco meses comprendido entre Enero y Mayo de 2020 el análisis se efectuó comparando cada mes con respecto al mes inmediato anterior.	Que se pudo lograr en cada uno de los años analizados, ¿por qué se lograron incrementos con respecto a los anteriores y muy importante incluir en las conclusiones el impacto de la "nueva normalidad" producto del COVID-19 ya que variará los planes de desarrollo de construcciones, asignación de personal, temas de ubicación de ellos en oficinas, de trabajo, distanciamiento social, requerimientos de más espacios, protocolos, equipamiento adicional (lámparas termográficas, termómetros, sanitizadores, medidas de protección en edificios), ubicación de personal en sodas, etc.
2. Revisar la reglamentación interna y externa relacionada con los bienes cuantados y sus registros presupuestarios.	Entrevistas Aplicadas a la Unidad de Asuntos Jurídicos y a las Unidades de Servicios Generales y de Planificación.	Se evaluaron los resultados y opiniones brindados por los sujetos de información primaria, en las entrevistas Aplicadas a la Unidad de Asuntos Jurídicos y a las Unidades de Servicios Generales y de Planificación, con la limitante de las medidas sanitarias implementadas para enfrentar la	Opinión de las limitantes jurídicas y normativas, qué concluye con sus palabras de las entrevistas aplicadas (que se puede hacer para mejorar y que es lo que te
3. Conocer el impacto financiero presupuestario en la gestión administrativa de los bienes y muebles del Servicio Fitosanitario del Estado.	Entrevistas Aplicadas a las Unidades Financiera y de Planificación y Presupuesto.	Se evaluaron los resultados y opiniones brindados por los sujetos de información primaria, en las entrevistas aplicadas a las Unidades Financiera y de Planificación y Presupuesto, con la limitante de las medidas sanitarias implementadas para enfrentar la pandemia del COVID-19 ya que limitó el acceso a fuentes primarias de información que no se encontraban en las oficinas de la SFE teniendo que recurrirse a videollamadas, lo que afectó la interacción con dichos sujetos de información.	Opinión de las limitantes jurídicas y normativas, qué concluye con sus palabras de las entrevistas aplicadas (que se puede hacer para mejorar y que es lo que te afecta)
4. Proponer el desarrollo de una propuesta que le brinde una mayor liquidez en la inversión del supervit a la institución		Producto de las condiciones observadas en la estructura normativa que debe cumplir la SFE en función de las leyes 7644, Ley de Contratación Administrativa y Ley de Administración Pública, así como a las limitantes para contratar elementos fuera de contacto de contratación administrativa que debe cumplir la SFE, se presenta una propuesta de acciones para mejorar la presentación y planificación de los presupuestos; así como de oportunidades de mejora según las observaciones de las direcciones de Planificación y Presupuesto y Financiera, así como de las observaciones de Informes de Auditoría y de Ejecución Presupuestaria de la Contraloría General de la República.	¿Se puede o no se puede hacer una propuesta ampliada que cubra todo el proceso presupuestario? Si NO se puede: ¿Qué es lo que se puede modificar o mejorar? Si SI se puede, ¿cuáles serían esos cambios, cuáles son prioritarios, cuáles en el corto plazo, cuáles en el mediano plazo y cuáles en el largo plazo?

TEMAS	CUESTIONARIO	INFORMACIÓN	EVIDENCIAS	CONCLUSIONES
	Normativa	Ley # 2644 S.F.E.	<p>mención o comentario del objetivo de la F.F.E. comentar el alcance de esta ley sobre las inversiones en: infraestructura, oficinas, equipos, recursos humanos</p> <p>Revisar la dotación operativa que incluye en variables</p> <p>Sindicatos Generalistas: Revisar las opiniones (Ejercerán las funciones del ente rector sobre: su función y responsabilidad, el alcance de la participación en la ejecución presupuestaria y en el control de esta ejecución.</p>	
	Legal	Decreto	<p>Legal: revisar las opiniones de la interventoría sobre: existencia de convenios, mismo no materia asociado con estos convenios, sanciones y demás tipos del alcance de los convenios a nivel general</p> <p>Revisar los convenios</p>	
	Ingresos y Gastos	Estados de ingresos y gastos de los años terminados al 31/12 de 2017, 2018 y 2019	<p>Evaluación comparativa de crecimiento de ingresos / año con respecto al año anterior</p> <p>Distribución de estos ingresos, por partida de ingreso en cada año y comparativo contra el año anterior</p> <p>Evaluación comparativa de crecimiento de gastos / año con respecto al año anterior</p> <p>Distribución de estos gastos, por partida de ingreso en cada año y comparativo contra el año anterior</p> <p>Determinar la relación de cada partida de gastos como % contra el total de ingresos cada año por año y como se comporta con respecto al año anterior (si relevante)</p> <p>Un cuadro por cada año (3 cuadros) más un cuadro para el comparativo de todos los años, tendencia y un cuadro para mostrar la relación de los gastos por sub partida contra los ingresos</p> <p>Comentarios de cada cuadro (1 o 2 párrafos, lo que más llame la atención)</p>	<p>¿Se cumplió o no con la clasificación de la variable: ¿Qué es lo resaltable positivo y negativo?</p>
	Ejecución Presupuestaria	Estados de ingresos y gastos de los 5 meses correspondientes a enero y mayo de 2020	<p>Evaluación comparativa de crecimiento de ingresos / año con respecto al año anterior</p> <p>Distribución de estos ingresos, por partida de ingreso en cada año y comparativo contra el año anterior</p> <p>Distribución de estos gastos, por partida de ingreso en cada mes y comparativo contra el mes anterior</p> <p>Determinar la relación de cada partida de gastos como % contra el total de ingresos cada mes por mes y como se comporta con respecto al año anterior (si relevante)</p> <p>Un cuadro por cada mes (5 cuadros) más un cuadro para el comparativo de todos los meses, tendencia y un cuadro para mostrar la relación de los gastos por sub partida contra los ingresos</p> <p>Evaluar el estado en la ejecución de ingresos en los meses en que el COVID-19 tuvo su presencia y cómo se comportaron los gastos</p> <p>Comentarios de cada cuadro (1 o 2 párrafos, lo que más llame la atención)</p>	
	Ejecución Presupuestaria	Reportes internos de avance de presupuesto, Reportes de ejecución interna, Presupuestos anual de la Contraloría General de la República, Reportes y análisis de ejecución presupuestaria de los 5 meses correspondientes entre Enero a Mayo 2020	<p>Comentarios generalizados sobre el % de logro alcanzado en la ejecución de cada mes a nivel de cada mes y a nivel comparativo entre enero a mayo / Ingresos / Gastos / Ejecución o Superejeción / Distribución de Superejeción como contribución a otros Estados</p> <p>Comentarios y cuadros que muestran la evolución de la sub ejecución o de la sobre ejecución presupuestaria en la sub ejecución / Ingresos / Gastos / Ejecución o Superejeción / Distribución de Superejeción como contribución a otros Estados</p>	

  
Firma del estudiante

  
Firma del tutor

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO		
<p>La Inflación acumulada según el IPC al cierre del año 2019 fue del 1.52% <a href="http://www.inec.go.cr">www.inec.go.cr</a></p> <p><b>Tarifas por servicios del Servicio Fitosanitario del Estado</b></p> <p>Tarifas vigentes del 1° de febrero 2020 al 31 de enero 2021</p>		
Código	Descripción	Monto en colones
<b>1</b>	<b>Certificados del Servicio Fitosanitario del Estado:</b>	
1.a	De exportación o reexportación de productos y subproductos vegetales	4.044
1.b	De registro y libre venta de insumos agrícolas o equipos de aplicación	21.196
<b>2</b>	<b>Por cuota anual de:</b>	
2.a	Exportadores de productos no tradicionales	62.982
2.b	Fincas orgánicas o en transición	62.982
2.c	Agencias Certificadoras	62.982
2.d	Inspectores orgánicos	62.982
2.e	Procesadores de vegetales e insumos orgánicos	62.982
2.f	Viveros y bancos de yemas	62.982
2.g	Compañías de insumos agrícolas y equipos de aplicación	70.655
2.h	Reempaque y reenvase	62.982
<b>3</b>	<b>Inscripción de insumos agrícolas, equipos de aplicación, personas físicas y jurídicas:</b>	
3.a	Inscripción, renovación, re-registro y reválida de los siguientes insumos agrícolas: plaguicidas sintéticos y no sintéticos, sustancias afines y coadyuvantes, plaguicidas botánicos y microbiológicos, fertilizantes y sus sustancias afines, vehículos físicos que contengan plaguicidas o sustancias afines y organismos invertebrados (Por registro)	122.918
3.b	Inscripción equipos de aplicación (por equipo)	84.787
3.c	Modificación al registro de insumos agrícolas (por modificación)	28.262
3.d	Inscripción o renovación de personas físicas o jurídicas (por registro)	113.050
<b>4</b>	<b>Acreditación de Agencias Certificadoras:</b>	
4.a	Acreditación de Agencias Certificadoras	568.892
<b>5</b>	<b>Por exportación de:</b>	
5.a	Por cada caja, saco o empaque de plantas de productos de origen vegetal a exportar, cuando el envío no es exportado en contenedor.	17
5.b	Por cada caja, saco, bulto con muestras para fines científicos a exportar	915
5.c	Por cada tonelada métrica en productos exportados a granel, o sea productos no empacados que vengan en una unidad de transporte	18
5.d	Por cada caja, saco, bulto con muestras sin fines de lucro a exportar	1.216
5.e	Por cada unidad de transporte (Contenedor, camión, furgón, carreta) en puntos de salida a exportar	16.229
5.f	Por cada tonelada métrica en productos exportados a granel, o sea productos no empacados que vengan en una unidad de transporte	177
<b>5.g.</b>	<b>Exportador ocasional de:</b>	
5.g.1	Por cada caja, saco o empaque de plantas de productos de origen vegetal a exportar, cuando el envío no es exportado en contenedor	161
5.g.2	Por cada unidad de transporte (Contenedor, camión, furgón, carreta) en puntos de salida a exportar	89.350
<b>5.h</b>	<b>Inspección In situ para vegetales de exportación: por cada visita a:</b>	
5.h.1	Inscritos en Registro de exportadores	73.089
5.h.2	No Inscritos en Registro de exportadores	121.732

5.i.	Para verificación de tratamiento: por cada visita: Se exceptúan aquellos envíos de poca cantidad como muestras para apertura de mercados o sin valor comercial	
5.i.1	Inscritos en Registro de exportadores	73.089
5.i.2	No Inscritos en el Registro de exportadores	121.732
6	Por inspección de:	
6.a	Lotes para autorizar siembra de organismos genéticamente modificados	73.089
6.b	De unidad de transporte (contenedor, camión, furgón, carreta), que transporte insumos agrícolas, producto y subproducto de origen vegetal en importación o tránsito, O inspección de plantas o productos vegetales.	14.606
6.c	De cada tonelada métrica de Productos y subproductos de origen vegetal importados a granel (productos no empacados) que vengan en una unidad de transporte.	31
6.c.1.	Para los envíos en importaciones de granos que se descargarán a granel ( ya sea en sacos o grano suelto) en medios de transporte marítimo se aplica únicamente lo dispuesto en el ítem 6.c, esta tarifa incluye los servicios de inspección, muestreo, exámenes de laboratorio (residuos y diagnóstico), y transmisión al TIC@	
6.d	Servicio de inspección para medios de transporte marítimo y pluvial:	
6.d.1	Por cada buque o barco: pesquero, mercante, militar, crucero; velero, yate, lancha turística o maderera.	36.849
6.d.2	Por cada lancha pluvial de transporte de mercadería, personas y equipajes	14.133
6.e	Para los envíos en importación de fruta de naranja a granel para industria, por cada tonelada métrica del envío inspeccionado. Esta tarifa incluye los servicios de inspección, muestreo, exámenes de laboratorio, (residuos y diagnóstico), y transmisión al TIC@.	165
7	Sello o marchamo:	
7.a	Por cada sello o marchamo a medios de transporte de almacenamiento de empaque o embalaje, conteniendo productos vegetales	4.044
8	Por cada dictamen de ausencia de plagas o condición fitosanitaria en cada finca, invernadero, plantas de empaque o embarques, en productos vegetales (plantas, productos y subproductos) para la exportación (se exceptúan aquellos embarques de poca cantidad de material así como aquellas muestras sin valor comercial, o con fines de apertura de mercado):	
8.a	Inscritos en Registro Exportadores	73.089
8.b	No Inscritos en el Registro Exportadores	121.732
9	Por cada análisis de laboratorio para el diagnóstico de plagas en vegetales:	
9.a	Utilizando únicamente microscopio	10.142
9.b	Utilizando únicamente microscopio con recomendación técnica	20.284
9.c	Utilizando medios de cultivo u otros métodos específicos	14.146
9.d	Utilizando medios de cultivo u otros métodos específicos con recomendación técnica	20.284
9.e	Utilizando medios serológicos por muestra (constituida como máximo 8 pozos)	48.330
9.f	Utilizando PCR básica (reacción en cadena de la polimerasa con imprimadores específicos)	68.533
9.g	Utilizando PCR-TR (reacción en cadena de la polimerasa y retrotranscripción)	80.540
9.h	Utilizando PCR-RFLP (reacción en cadena de la polimerasa incluyendo digestión con enzimas de restricción)	72.068
10	Análisis químicos para el Control de Calidad de Agroquímicos según el método:	
10.a	Espectrofotometría UV-VIS por ingrediente activo	32.589
10.b	Volumetría por ingrediente activo	32.589
10.c	Cromatografía gaseosa por ingrediente activo	48.683
10.d	Cromatografía líquida por ingrediente activo	56.795
10.e	Densidad (líquido)	12.171
10.f	Granulometría	20.284
10.g	Humectabilidad	16.229
10.h	Estabilidad de emulsión y dilución	24.407
10.i	Suspensibilidad por cromatografía/ ing. Activo	53.685

10.j	Suspensibilidad por volumetría	36.444
10.k	Nitrógeno en fertilizantes por muestra	28.262
10.l	Volumetría en fertilizantes por elemento	24.407
10.m	Gravimetría	24.407
10.n	Potenciometría	32.589
10.o	Espectrofotometría UV por elemento	32.589
10.p	Absorción atómica por elemento	26.370
10.q	Análisis de impureza / ingrediente activo / por muestra.	120.081
10.r	Análisis de muestras de plaguicidas para analitos a nivel de trazas que no califican como impurezas	113.050
10.s	Implementación de un método analítico nuevo para análisis de impurezas / por impureza (no incluye validación del método)	1.837.034
10.t	Implementación de un método de análisis nuevo para análisis de ingrediente activo / por ingrediente activo (no incluye validación del método)	847.863
10.u	Por implementación de un método analítico no rutinario (no incluye: estándar analítico, lectura cromatografía ni validación del método)	113.050
<b>Para los efectos de los servicios establecidos en los incisos del 10.a al 10. p aplicarán descuentos de acuerdo con la cantidad de muestras a analizar presentadas en forma simultánea por una persona física o jurídica:</b>		
De 4 a 10 muestras		5%
De 11 en adelante		10%
<b>11</b>	<b>Análisis químicos de Residuos de plaguicidas en vegetales, suelo y agua:</b>	
11.a	Preparación de la muestra en vegetales y suelos	56.795
11.b	Preparación de la muestra en aguas	40.633
11.c	Lectura utilizando cromatografía de gases	44.557
11.d	Lectura utilizando cromatografía líquida	52.603
11.e	Lectura en ultravioleta visible	28.262
11.f	Por implementación de un método de análisis para la determinación de residuos de plaguicidas en productos vegetales, agua y suelo (no incluye validación del método). Por ingrediente activo/cultivo o por ingrediente activo/sustrato.	1.837.034
<b>Para los efectos de los servicios establecidos en los incisos del 11.a al 11.e, aplicarán descuentos de acuerdo con la cantidad de muestras presentadas en forma simultánea de la siguiente manera:</b>		
De 6 a 10 muestras		5%
De 11 en adelante		10%
<b>Para los efectos del inciso 11.f por cada cultivo o sustrato adicional para los que se implemente el método de análisis se cobrará un recargo de \$290.000,00</b>		
<b>12</b>	<b>Entrenamiento o asistencia técnica impartida por funcionarios del SFE:</b>	
12.a	Entrenamiento en servicio o asistencia técnica a extranjeros en Costa Rica (por día por persona)	84.787
12.b	Entrenamiento en servicio o asistencia técnica impartida por funcionario del SFE en el exterior (por día). Esta tarifa no incluye los costos del transporte y los viáticos del funcionario(s), que deben ser asumidos por el interesado.	113.050
12.c	Por curso a expendedores de agroservicios, por persona.	21.196
13	Por utilización del servicio de andén por día/ por unidad de transporte (Contenedor, camión, furgón, carreta) con productos no agropecuarios.	3.585
14	Impresión o copia electrónica de información de los listados del registro insumos agrícolas, equipos de aplicación y personas físicas y jurídicas.	11.291
<b>15</b>	<b>Análisis de riesgo y establecimiento de requisitos fitosanitarios:</b>	
15.a	Por la determinación de requisitos fitosanitarios de importación con realización de un estudio técnico (sin la necesidad de un análisis de riesgo de plagas). Se excluyen los que requieren como máximo el Certificado Fitosanitario del país de origen o los que se realicen por equivalencia.	12.171
15.b	Análisis de riesgo de plagas que contenga hasta 3 plagas	243.000
15.c	Análisis de riesgo de plagas, que contenga más de 3 plagas	423.931
15.d	Revisión de la información de plagas y cultivos nacionales contenido en un documento que se envía a los países para el análisis de riesgo, por documento (no incluye impresión sólo encuadernación).	141.310

15.e	Estudio Técnico para evaluación de análisis de riesgo de productos de la biotecnología	243.000
16	<b>Por Autorización:</b>	
16.a	Fitosanitaria previa de importación de productos y subproductos de origen vegetal	12.171
16.b	De productos vegetales e insumos agrícolas en tránsito.	12.171
16.c	Autorización para importación de muestras para investigación de plaguicidas sintéticos y no sintéticos formulados, ingrediente activo grado técnico, sustancias afines, dispositivos físicos que contengan plaguicidas o sustancias afines incorporadas, coadyuvantes, plaguicidas botánicos, plaguicidas microbiológicos y organismos invertebrados, de uso agrícola (Por autorización)	42.393
16.d	Autorización para importación de muestras para investigación de fertilizantes y sus sustancias afines, de uso agrícola (Por autorización)	28.262
16.e	De desalmacenaje de insumos agrícolas o equipos de aplicación y repuestos de equipos de aplicación (Por permiso)	10.142
16.f	Por transmisión electrónica para autorizar la nacionalización de un envío de plantas, productos y subproductos vegetales e insumos agrícolas	12.171
16.g	<b>Reenvase y/o reempaque de acuerdo con el número de productos:</b>	
16.g.1	-de 1 a 5 productos	8.088
16.g.2	-de 6 a 15 productos	12.171
16.g.3	-de 16 a 25 productos	16.229
16.g.4	-de 26 en adelante	20.284
17	Toma de muestras de insumos agrícolas; vegetales, suelos o aguas para análisis de residuos solicitadas por los administrados:	
17.a	Por una muestra	36.444
17.b	Por más de una muestra (mismo lugar)	48.749
18	Supervisión de Cuarentena Interna para los productos Vegetales que se importan al país, por visita	12.347
19	<b>Revisión, aprobación y supervisión de Protocolos de Registro:</b>	
19.a	Protocolo para investigación de plaguicidas sintéticos y no sintéticos, coadyuvantes, sustancias afines, botánicas, microbiológicas y organismos invertebrados, para modificaciones al registro. (por protocolo)	35.327
19.b	Protocolo para investigación de fertilizantes y sus sustancias afines, para modificaciones al registro (Por producto)	12.718
19.c	Verificación y certificación de información del etiquetado de los insumos agrícolas registrados. Por etiqueta o panfleto.	14.133
20	0	
20.a	Por servicios profesionales en horas inhábiles ( por hora, excepto domingos y feriados)	12.576
20.b	Por servicios técnicos en horas inhábiles ( por hora, excepto domingos y feriados)	4.735
20.c	Por servicios profesionales en horas inhábiles ( por hora, día domingo y feriados)	16.736
20.d	Por servicios técnicos en horas inhábiles ( por hora, día domingo y feriados)	6.288
20.e	Por certificación legal	7.068
20.f	Por fotocopia (Cada página)	63
21	Otros servicios técnicos de campo, laboratorios, venta de productos, materiales y suministros no contemplados en otros rubros (considerando tarifas establecidas por los Colegios Profesionales afines o según valor en el mercado).	¢-----
22	Cuota Anual de Inscripción y Registro de Importadores	62.982
23	Servicio de escaneo por rayos X o inspección de equipajes (por persona)	\$ 2
24	Servicio de Inspección, toma y análisis de muestras, por tonelada métrica importada de arroz (Canon)	-
SFV.39.01	Por cada kilo tratado de desechos de importancia cuarentenaria	\$ 0.75

**Observaciones:**

1. Cuando se trate de banano, café, cacao y caña de azúcar, para las tarifas contempladas en los numerales 5 y 8, se cobrará el 20% (veinte por ciento) de lo establecido.
2. Las tarifas establecidas constituyen el costo mínimo por cobrar siempre y cuando el desplazamiento por parte del funcionario encargado del servicio solicitado, sea inferior o igual a los 30 kilómetros contados desde su sede de trabajo ordinaria. Dicho monto se incrementará hasta en un treinta por ciento (30%) cuando se exceda el kilometraje anteriormente establecido.
3. Los servicios por brindar en horas inhábiles por causa imputable al solicitante tienen el recargo del cincuenta por ciento (50%) sobre la tarifa base.
4. La definición de tiempo extraordinario y días feriados, es la establecida en el Código de Trabajo.
5. Las tarifas establecidas por concepto de anualidades serán canceladas al inicio de cada período.
6. Los servicios de inscripción y registro de importadores serán cancelados anualmente por el interesado. El costo del servicio de inscripción en el registro de importadores, para el año 2020 será de ₡ 62.982.00 por cancelar al inicio del período.
7. Los servicios de escaneo por rayos X o inspección de equipajes, tendrán un costo de US\$ 2.00 por persona. Dicho cobro se realizará al ingreso o a la salida de las personas, según convenga a la administración.
8. Estas tarifas se actualizarán en forma automática con base en el valor del índice de precios al consumidor al cierre del año anterior y regirán a partir del día 1° de febrero de cada año.
9. Para los envíos en importación de fruta de naranja a granel para industria se cobrará ₡ 165.00 por cada tonelada métrica del envío inspeccionado. Esta tarifa incluye los servicios de inspección, muestreo, exámenes de laboratorio (residuos y diagnóstico), y transmisión al TIC@.

**Cuentas bancarias del Servicio Fitosanitario de Estado-MAG**

cuentas en colones

**Banco de Costa Rica***Cuenta IBAN*

CR63015201001027398281

**Banco Nacional***Cuenta IBAN*

CR80015100010012191470

OFICINAS CENTRALES | T. 2549-3400 | [www.sfe.go.cr](http://www.sfe.go.cr)