

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DISEÑO DE PROPUESTA PARA CONTROLES FINANCIEROS  
IMPLEMENTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL INSTITUTO  
NACIONAL DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA EN TECNOLOGÍA  
AGROPECUARIA

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar por el grado y el título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas

LUIS FELIPE ECHEVERRÍA DELGADO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo final de graduación a esas manos que nunca olvidan darme la bendición, acompañadas de esperanza y amor; para ti, mami. También, por ser ejemplo de trabajo y esfuerzo en todo momento; a ti, papi. A mis hermanos, faros que alumbran el camino; a todos, gracias por darme siempre más de lo que ustedes tuvieron, los admiro mucho. A Fabiola, gracias por ser y por enseñarme lo dulce de la vida. A donde mis pies caminen, ahí estarán.

Luis Felipe Echeverría Delgado.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios y a todos sus instrumentos que puso en mi camino, para que lograra escribir estas líneas. A la Universidad y a sus profesores, en especial a MBA Jorge Vargas S., pues día con día dejan una huella positiva en la vida de muchos. Al MBA Jorge Cruz y al Lic. Miguel Ángel Rodríguez, funcionarios del INTA, por toda su valiosa colaboración para desarrollar esta investigación.

Luis Felipe Echeverría Delgado.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas.

---

MBA. Roy Alberto Campos Retana  
**Representante de la Decana Sistema de Estudios de Posgrado**

---

MBA. Jorge Vargas Salazar  
**Profesor Guía**

---

MBA. Mario Alberto Ramos Esquivel  
**Lector**

---

MBA. Jorge Arturo Cruz Hernández  
**Lector**

---

MBA. Alejandro Valerín Chaves  
**Representante del director del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

---

Luis Felipe Echeverría Delgado  
**Sustentante**

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Hoja de aprobación .....	iv
Tabla de Contenido .....	v
Resumen .....	viii
Tabla de Ilustraciones.....	ix
Tabla de Gráficos .....	x
Introducción .....	1
Justificación .....	3
Identificación de la situación y mejora.....	5
Objetivo principal.....	7
Objetivos específicos.....	7
Alcance y limitaciones.....	9
<b>Capítulo 1: Descripción del contexto macroeconómico, descripción del sector agropecuario en Costa Rica, así como del entorno del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria.....</b>	<b>11</b>
1.1 Contexto macroeconómico de Costa Rica.....	11
1.2 Sector Agropecuario en Costa Rica.....	12
1.3 Perspectivas teóricas.....	23
1.4 Metodología de la investigación .....	32
<b>Capítulo 2: Descripción del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria .....</b>	<b>34</b>
2.1 Historia.....	34
2.2 Marco Conceptual .....	35
2.3 Estructura Organizativa.....	36
2.4 Servicios.....	39
2.5 Normativa .....	48
2.6 Financiamiento .....	50
2.7 Descripción de los Controles Financieros .....	51
2.8 Análisis FODA.....	52
<b>Capítulo 3: Desarrollo de un análisis financiero, que brinde un diagnóstico referente a la gestión del INTA, que permita establecer una base para la propuesta. ....</b>	<b>55</b>

3.1	Descripción de los Controles Financieros .....	55
3.2	Análisis Vertical de los Estados Financieros del INTA .....	59
3.4	Análisis de la Estructura Financiera .....	68
3.5	Análisis del Plan Presupuestario .....	69
3.6	Análisis de la Liquidación Presupuestaria .....	73
3.7	Análisis comparativo entre la planeación y la ejecución presupuestaria ....	76
3.8	Diagnóstico de la Gestión del INTA .....	78
<b>Capítulo 4. Diseño de la propuesta de los controles financieros que permita alcanzar el equilibrio presupuestario .....</b>		<b>82</b>
4.1	Objetivo de la propuesta .....	82
4.2	Público meta .....	82
4.3	Justificación de la propuesta .....	82
4.4	Propuesta de los controles financieros .....	84
4.4.1	Situación Financiera y Rendimiento Financiero .....	86
4.4.2	Análisis Porcentual .....	87
4.4.3	Presupuesto .....	89
4.4.4	Ejecución Presupuesto Mensual .....	91
4.4.5	Resumen Presupuesto .....	91
4.4.6	Índices Financieros .....	91
4.4.7	Cuadro de Mandos .....	93
4.4.8	Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, I Trimestre 2020 .....	104
4.4.9	Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, II Trimestre 2020 .....	105
4.4.10	Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, III Trimestre 2020 .....	105
4.4.11	Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, IV Trimestre 2020 .....	105
4.5	Detalle Propuesta de Valor .....	106
5.1	Conclusiones .....	107
5.2	Recomendaciones .....	109
<b>Anexo 1: Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, I Trimestre 2020 .....</b>		<b>114</b>
<b>Anexo 2: Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, II Trimestre 2020 .....</b>		<b>115</b>

<b>Anexo 3: Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, III Trimestre 2020 .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 4: Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, IV Trimestre 2020 .....</b>	<b>117</b>

## Resumen

La administración de las finanzas públicas exige un manejo de los recursos de forma más eficiente y eficaz, tomando en consideración el entorno mundial del país y las necesidades de bajar el gasto público.

El siguiente estudio plantea una propuesta que le permitirá al Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, no solo atender la necesidad de controlar con detalle el uso de las partidas y subpartidas, sino, también generará un valor adicional mediante la entrega y visualización de varios indicadores de gestión enfocados en atender el equilibrio presupuestario de la institución.

Durante esta investigación, se atendieron entrevistas a profundidad a los ejecutores directos del presupuesto del INTA; a su vez, se realizó una investigación detallada con el fin de orientar el uso de la herramienta al cumplimiento de las necesidades de tiene la institución.

Del estudio se concluye que el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria no ha logrado alcanzar un equilibrio presupuestario en los últimos años y ha subejecutado varias de las subpartidas. Además de que el porcentaje de ejecución no llega por lo menos al 90% esperado.

El presente documento establece un plan de acción para cada una de las situaciones identificadas, en las cuales el INTA debe trabajar con más detalle.



## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Actividades del sector agropecuario, por subsector.....	12
Ilustración 2: Fuerza laboral del sector Agropecuario en Costa Rica, 2020 .....	14
Ilustración 3: Distribución de la población ocupada, según región, 2020 .....	16
Ilustración 4: Sector agropecuario, pesquero y rural. Mecanismos de coordinación nacional, regional, sectorial y local.....	19
Ilustración 5: Fases del proceso presupuestario .....	27
Ilustración 6: Estructura organizativa del INTA, 2020 .....	38
Ilustración 7: Ubicación de las Estaciones Experimentales del INTA.....	45
Ilustración 8: Diagnóstico de la Gestión Financiera del INTA, 2017- 2020 .....	81
Ilustración 9: Resultados que generará el Cuadro de Mandos de los Controles Financieros.....	85
Ilustración 10: Imagen del Menú de la Propuesta de Controles Financieros implementados en el INTA.....	86
Ilustración 11: Vista de la presentación de la información presupuestaria .....	89
Ilustración 12: Control de Mandos de los Controles Financieros .....	95
Ilustración 13: Datos nominal, referente al I y IV Trimestre de gestión presupuestaria del INTA, 2020.....	96
Ilustración 14: Control de Mando-Balance Financiero, IV trimestre 2020 .....	97
Ilustración 15: Control de Mando- Estructura Financiera, IV trimestre 2020 .....	98
Ilustración 16: Control de Mando- Ingresos generados / Ingresos totales, IV trimestre 2020 .....	99
Ilustración 17: Control de mando- rendimiento de operación sobre activos, IV trimestre 2020 .....	100

Ilustración 18: Control de Mando- Partidas de Ingreso, IV trimestre 2020 .....	100
Ilustración 19: Control de Mando- Partidas de Egreso, IV trimestre 2020.....	101
Ilustración 20: Control de Mando- Subpartida con más y menos ejecución, IV trimestre 2020 .....	102
Ilustración 21: Presupuesto sin ejecución. ....	103
Ilustración 22: Control de Mando- Indicador de Ejecución de Presupuesto, IV trimestre 2020 .....	103
Ilustración 23: Control de Mando- Indicador de Equilibrio Presupuestario, IV trimestre 2020 .....	104

### **Tabla de Gráficos**

Gráfico 1: Costa Rica. Tasa de variación anual según actividad económica (porcentaje) .....	13
Gráfico 2: Población ocupada del sector agropecuario, por grupo de edad, 2019	15
Gráfico 3: Distribución presupuesto sectorial 2021 por instituciones, en porcentajes .....	20
Gráfico 4: Segmentación de las partidas de Ingreso de los Presupuestos .....	71
Gráfico 5: Segmentación de las partidas de Gastos de los Presupuestos .....	72
Gráfico 6: Segmentación de las partidas de Ingresos de la Ejecución Presupuestaria: 2017-2020 .....	74
Gráfico 7: Segmentación de las partidas de Gastos de la Ejecución Presupuestaria: 2017-2020 .....	75
Gráfico 8: Segmentación de las partidas de Gastos de la Ejecución Presupuestaria: 2017-2020 .....	76
Gráfico 9: Comparativo entre los Ingresos de la Planeación y la Ejecución presupuestaria: 2017-2020 .....	77

Gráfico 10: Comparativo entre los gastos de la planeación y la ejecución presupuestaria: 2017-2020 .....	78
Gráfico 11: Comparación interanual de los presupuestos ejecutados del INTA 2017-2020 .....	79

## Tabla de Abreviaturas

Banco Central de Costa Rica	BCCR
Comisión de Presupuesto	CP
Comité Técnico Sectorial Agropecuario	Cotecsa
Consejo Nacional de Producción	CNP
Consejo Nacional Sectorial Agropecuario	CAN
Consejo Nacionales de Clubes 4S	Conac
Contraloría General de la República	CGR
Departamento de Administración de Recursos	DAR
Dirección Administrativa Financiera	DAF
Dirección Ejecutiva	DE
Encuesta Continua de Empleo	ECE
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura	Incopesca
Instituto de Desarrollo Rural	Inder
Instituto del Café de Costa Rica	ICAFFE
Instituto Nacional de Estadística y Censos	INEC
Instituto Nacional de Innovación Tecnológica Agropecuaria	INTA
Junta Directiva	JD
Ministerio de Agricultura y Ganadería	MAG
Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público	NICSP
Oficina Nacional de Semillas	ONS
Órganos Desconcentrados	OD
Plan Anual Operativo	PAO
Programa Integral de Mercadeo Agropecuario	PIMA
Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria	SepSA
Servicio Fitosanitario del Estado	SFE
Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento	Senara
Servicio Nacional de Salud Animal	SENASA
Sistema Integrado de Administración Financiera	SIAF

Sistema Integrado de Gestión Financiera Gubernamental	SIGAF
Unidad de Planificación Institucional	UPI
Unidades Ejecutoras	UE
Universidad de Costa Rica	UCR



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

SEP Sistema de  
Estudios de Posgrado

**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Luis Felipe Echeverría Delgado, con cédula de identidad 1-1343-0940, en mi condición de autor del TFG titulado Diseño de propuesta para controles financieros implementados en la Administración Financiera del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. **SI**

**NO** \*

**\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).**

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## **Introducción**

Los órganos de desconcentración máxima son instituciones que se encuentran sustraídas de las órdenes, instrucciones o circulares del órgano superior, por lo que tienen la potestad de avocar por sí mismos. Cuentan con la atribución de una competencia en forma exclusiva para que se ejerza como propia, en nombre suyo y bajo su responsabilidad. Esta competencia otorgada, será específica para resolver en materia determinada por el ordenamiento, debido a la necesidad de especializar a ciertos órganos, en materias específicas, los cometidos públicos, sin que se desliguen orgánicamente de una estructura originaria.

El Instituto Nacional de Innovación Tecnológica Agropecuaria (INTA), junto con el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) y los Clubes 4S, conforman las cuatro instituciones adscritas al Ministerio de Agricultura y Ganadería; las tres últimas con desconcentración mínima.

El Instituto Nacional de Innovación Tecnológica Agropecuaria entró en vigencia desde 2001, con la Ley Orgánica 8149; está sujeto al control de la Contraloría General de la República en el manejo de los fondos públicos y excluido de las disposiciones de la Ley Autoridad Presupuestaria.

El objetivo del Instituto es contribuir con el sector, poniendo al servicio productos tecnológicos, según su investigación, innovación y transferencia de tecnología en el sector agropecuario. El INTA administra un presupuesto desde diversas fuentes de ingreso, en diferentes momentos del año, lo cual dificulta la planeación financiera y alcanzar a tiempo el equilibrio presupuestario.

En este proyecto se diseñará una propuesta para mejorar los controles financieros, con el fin de alcanzar el equilibrio presupuestario del INTA, mediante un análisis histórico y del desarrollo actual. A través del capítulo uno, el trabajo explicará el entorno donde se desarrolla el INTA y el motivo por el cual la propuesta es requerida. En el capítulo dos se expondrá con más a detalle la gestión que realiza

el INTA para el sector agropecuario del país, para develar su importancia en el desarrollo de tanto de productos como de servicios.

Para el tercer capítulo, se presentará el problema por abordar en esta investigación con las oportunidades y debilidades respectivas. Se explica con detalle la necesidad de alcanzar el equilibrio presupuestario en una institución pública y órgano desconcentrado. Posteriormente, el cuarto capítulo plantea la propuesta para un mejor control financiero de la institución, para solucionar la necesidad reflejada en el capítulo anterior. La propuesta vendrá acompañada de un modelo que permita alcanzar el objetivo financiero institucional.

Finalmente, el último capítulo brinda al lector las conclusiones y hallazgos que permitan comprender la necesidad de implementar la propuesta de control financiero alcanzada durante el trayecto de la investigación. A su vez, se plantean también las recomendaciones de implementación, en aras de conseguir el objetivo.



## **Justificación**

La personalidad jurídica instrumental otorgada al Instituto Nacional de Innovación Tecnológica Agropecuaria (INTA), para la administración de su propio patrimonio y para el cumplimiento de sus objetivos, hace que la institución tenga la obligación, como órgano público y de desconcentración máxima, de garantizar la correcta ejecución presupuestaria. Lo anterior, mediante una constante y rigurosa revisión de los controles financieros, además de gestionar las posibles alternativas que permitan el alcance del cumplimiento de los proyectos y garanticen el equilibrio presupuestario.

Contribuir al mejoramiento y la sostenibilidad del sector agropecuario, por medio de la generación, innovación, validación, investigación y difusión de tecnología, en beneficio de la sociedad costarricense, con proyección a la comunidad internacional, es el objetivo General del INTA. La institución debe, para ello, formular con detalle una herramienta eficiente y eficaz que le permita tener a su disposición todos los insumos necesarios para cumplir con las metas particulares de cada departamento.

La desconcentración de la ejecución presupuestaria que desarrolla el INTA, busca optimizar el tiempo y agilizar el otorgamiento de las partidas, siempre en apego a la legalidad y coordinación de la Contraloría General de la República.

La falta de un sistema que permita articular la información entre los departamentos de la institución, el poder ejecutar y actualizar de manera inmediata las compras y gastos públicos, provoca que exista necesidad de diagnosticar la implementación del presupuesto, con el fin de detectar y comunicar a los departamentos sus avances, limitaciones, ajustes y desviaciones, con el fin de tomar medidas y acciones pertinentes a un tiempo prudencial.

El diseño de una propuesta para los controles financieros permitirá agilizar esa detección, al brindar un instrumento de diagnóstico con una visión global e interdepartamental, con el fin de apoyar a la institución en su ejecución financiera.

## **Antecedentes**

### **Identificación de la situación y mejora**

El patrimonio del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, previo a la implementación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, en diciembre de 2018, estaba conformado por distintas fuentes de ingresos, como lo eran los ingresos generados por la venta de algunos productos, servicios y transferencia de tecnología, así como los rendimientos de sus inversiones, créditos que se obtenían de entidades financieras nacionales o internacionales, donaciones, herencias y legados provenientes de terceros, los aportes financieros del Estado mediante presupuesto ordinario y extraordinarios de la República y otras transferencias de fondos interinstitucionales..

También los ingresos del INTA eran provenientes del financiamiento de proyectos de investigación que el instituto realiza. A su vez, el 40% del superávit de las instituciones del sector público agropecuario se destinará a su financiamiento. Por medio del Banco Central de Costa Rica, el instituto tenía acceso a una línea de crédito por un monto de \$10.000.000,00, los cuales eran destinados a financiar los diferentes programas que desarrollaba la institución. Las diferentes fuentes de ingresos que percibía el INTA, hacían que no se tuviese una proyección exacta del flujo de ingresos con que se contaría para cada periodo anual, debido a la influencia de variables externas a la institución.

La puesta en marcha de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas desencadena en el país busca fortalecer sus aspectos económicos en cuatro vertientes, creación del Impuesto al Valor Agregado, se realizan reformas dentro de la Ley de Impuestos sobre la Renta, se ajustan salarios y beneficios para los funcionarios públicos y a su vez, se crea la Regla de Responsabilidad Fiscal, cuyo como objetivo es que la política presupuestaria garantice la sostenibilidad fiscal.

Por lo anterior, a partir del año 2020 el presupuesto del INTA se encuentra dentro del Presupuesto Nacional, por lo que debe seguir los lineamientos dentro de su correcta ejecución. Esta regla fiscal crea un límite de crecimiento del gasto corriente de una institución, sujeto a una proporción del promedio del crecimiento del PIB nominal (4 años anteriores al año de formulación del presupuesto nacional) y a la relación de deuda del Gobierno central a PIB.

El artículo 1 de la Ley Fortalecimiento del Control Presupuestario de los Órganos Desconcentrados del Gobierno Central establece que todos los presupuestos de los órganos desconcentrados de la Administración Central serán incorporados al presupuesto nacional, para su discusión y aprobación por parte de la Asamblea Legislativa. Además, establece que el Ministerio de Hacienda definirá la forma y la técnica presupuestaria que se deberá aplicar para incorporar los presupuestos antes indicados y brindará, a solicitud del órgano respectivo, el apoyo técnico para facilitar el análisis y la toma de decisiones en el proceso de discusión y aprobación legislativa del presupuesto de la República.

A partir del año 2021 todos los recursos que generen los órganos desconcentrados, producto de su actividad, cualquiera que sea su naturaleza y moneda, deben ser trasladados en tiempo y forma a las cuentas que disponga la Tesorería Nacional del Ministerio de Hacienda.

El INTA debe identificar y reconocer la entrada de recursos desde el momento de la recaudación, ya sea por ingresos generados o por donaciones como un pasivo. En la cuenta de pasivo se debe incluir, a nivel 8, el código de la institución (11206) Ministerio de Hacienda; este registro es solamente contable y no tiene afectación presupuestaria.

Corresponde al Poder Ejecutivo registrar como un ingreso, los trasladados de los recursos girados por parte de los órganos desconcentrados a la cuenta Devoluciones Fondo General del Ministerio de Hacienda.

Por lo anterior, mejorar el equilibrio presupuestario hasta generar una correcta ejecución, permitirá al INTA planificar de mejor manera y solventar cualquier necesidad o requerimiento en el momento justo, sin tener que alcanzar una crisis de desfase dentro de la operativa de la institución.

Para el año 2021, el INTA ejecutó un presupuesto ordinario que asciende a ¢4.629.768.709 y realizó una solicitud de un presupuesto extraordinario en febrero de 2021, entregada a la institución en setiembre de 2021, por un monto de ¢485.000.000. Al inicio de esta investigación no se contaba con los resultados del periodo presupuestario del año 2021, por lo que se analizaron los periodos de los años 2017 al 2020.

### **Objetivo principal**

Diseñar una propuesta que permita mejorar los controles financieros del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, mediante el análisis histórico de los controles financieros e indicadores operativos, con el fin de alcanzar el equilibrio presupuestario de la institución.

### **Objetivos específicos**

1. Contextualizar el entorno que se desenvuelve la institución y presentar los conceptos teóricos relevantes para desarrollar la propuesta de los controles financieros.
2. Describir la estructura actual del INTA para ofrecer una comprensión más detallada de la gestión que se realiza.
3. Desarrollar un análisis financiero que brinde un diagnóstico referente a la gestión del INTA, para establecer una base para la propuesta.

4. Diseñar la propuesta de los controles financieros que permita alcanzar el equilibrio presupuestario.
5. Plantear las conclusiones y recomendaciones que posibiliten a la institución analizar la implementación de la propuesta.

## **Alcance y limitaciones**

El proyecto pretende diseñar una propuesta que le posibilite al Departamento de Administración Financiera del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, ejecutar con mayor eficiencia y eficacia el presupuesto público asignado de manera anual, mediante la mejora de los controles financieros utilizados actualmente.

El estudio se enfocará en mantener el equilibrio presupuestario solicitado y asignado, para que se cumpla con detalle la planificación financiera planteada para el desarrollo de los objetivos de la institución. Este estudio tendrá inicialmente un análisis cualitativo, donde se evidencien los controles actuales de la institución, así como un análisis de los controles financieros y finalmente, una herramienta que le brinde a la institución un beneficio significativo en la ejecución presupuestaria.

El proyecto contará con un enfoque cualitativo y cuantitativo, en la medida que se construya la herramienta para vincular la prontitud de ejecución con el equilibrio presupuestario, mediante el análisis de los estados financieros y una guía de indicadores financieros que evidencia.

Este proyecto se limita a su tiempo de ejecución de ocho meses plazo, debido al periodo disponible para su desarrollo. A su vez, se cuenta con el acceso de la información del 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2020, por lo que la limitación histórica será desde dicha fecha. Existe una limitación a nivel operativo que consiste en la correcta y atenuada aplicación presupuestaria que deberá cumplir en un alto porcentaje la implementación de lo planificado.

A su vez, como se pretende también poner en práctica la herramienta para el correcto alcance del equilibrio presupuestario, es probable que exista, igualmente, una limitación debido a la resistencia por parte del personal al momento de su aplicación, al menos al inicio de su ejecución.

Otra limitación es la de no poder asistir a las oficinas del INTA de manera frecuente, debido a las restricciones impuestas por el gobierno para sus colaboradores, a causa de la crisis sanitaria por el virus que produce el COVID-19.



## **Capítulo 1: Descripción del contexto macroeconómico, descripción del sector agropecuario en Costa Rica, así como del entorno del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria.**

### **1.1 Contexto macroeconómico de Costa Rica.**

Una economía en recuperación, un producto interno bruto que para el año 2021 tuvo un crecimiento del 5.4%, una tasa de desempleo cercana al 20%, Costa Rica busca mejorar sus indicadores a nivel socioeconómico. Primeramente, fue la modificación en la forma que establecen las finanzas públicas, con la puesta en marcha para noviembre de 2017 de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, que ofrecía un panorama más austero, pasando de un PIB del 4.2%, en 2016, a un 2.3% en el cierre de 2019; posterior a ello, el declive a causa de la crisis mundial sanitaria en el 2020, cuando se obtuvo un -4.1%.

A su vez, la tasa de inflación (deflación) presentada para el país en el año 2021, 1.34%, y años anteriores, muestran un porcentaje controlado, pero con tendencia al alza, acercándose para el 2026 al 3%.

Congruente con la inflación, el desempleo en el país ha tenido un abrupto crecimiento; para el 2020 fue de 17.08%, cifra no alcanzada anteriormente. El país, aunque fluctuaba entre el 7% y el 11%, no mostraba este indicador de manera tan elevada.

Un mayor control sobre los gastos públicos, una desaceleración en los gastos, recortes de presupuestos y una cultura más austera, ha permitido desarrollar una conciencia dentro del aparato estatal, que permite, día con día, cambiar la mentalidad con que se trabajaba años atrás, lo cual ha beneficiado a todos.

## 1.2 Sector Agropecuario en Costa Rica

El sector agropecuario es un subsector integrado dentro del sector primario. Este último está integrado por las actividades productivas encargadas de la extracción y generación de materias primas.

Existe mucha diversidad de actividades en el sector agropecuario, el cual se divide en agrícola, pecuario y apicultor.

*Ilustración 1: Actividades del sector agropecuario, por subsector*

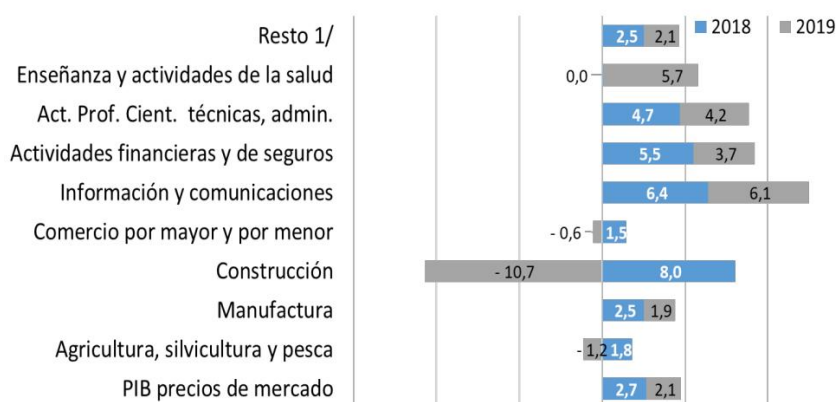


Fuente: Elaboración propia.

El Banco Central de Costa Rica (BCCR) en el Programa Macroeconómico 2020-2021 estimó que la actividad económica, dada por el incremento real del Producto Interno Bruto (PIB), creció en el año 2019 un 2,1%, cifra menor en 0,6 puntos porcentuales (p.p.) al 2,7% del 2018, lo que mostró una desaceleración económica con respecto al año anterior (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2021).

En correlación con la desaceleración presentada en la economía, el sector agropecuario tuvo una disminución del 2018 al 2019, y pasó de una tasa de variación anual del 1.8% a un -1.2%. Todas las actividades indicadas en el gráfico 1, perdieron dinamismo e incluso mostraron resultados negativos, excepto el sector servicios.

*Gráfico 1: Costa Rica. Tasa de variación anual según actividad económica (porcentaje)*



1/Minas y canteras, electricidad, agua, transporte, almacenamiento, alojamiento, servicios de comida, inmobiliarias, administración pública, actividades artísticas y de entretenimiento y hogares como empleadores.

Fuente: Sepsa, con información del BCCR

Fuente: Elaboración por Sepsa con información del BCCR. 2020.

Costa Rica, es un país con una superficie terrestre de 51.100 Km<sup>2</sup>. En dicha extensión territorial este sector agropecuario brindó el 4.9% del PIB para el 2020. Lo anterior, hace evidente la necesidad de fortalecer y generar procesos más eficientes para el desarrollo de todo tipo de actividades del sector agrícola.

Además del relevante aporte que realiza este sector a la económica, a nivel laboral la fuerza de trabajo que ocupa alcanza un 13.4% de la población (268.630 personas)

(Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021). Dichos datos no contemplan los empleos generados de manera indirecta y brindados en el mercado nacional, además de la productividad y la industria agroalimentaria, que alcanzan una cifra del 9.4% en la economía nacional, (sector primario 4,2% y agroindustria 5,2%).

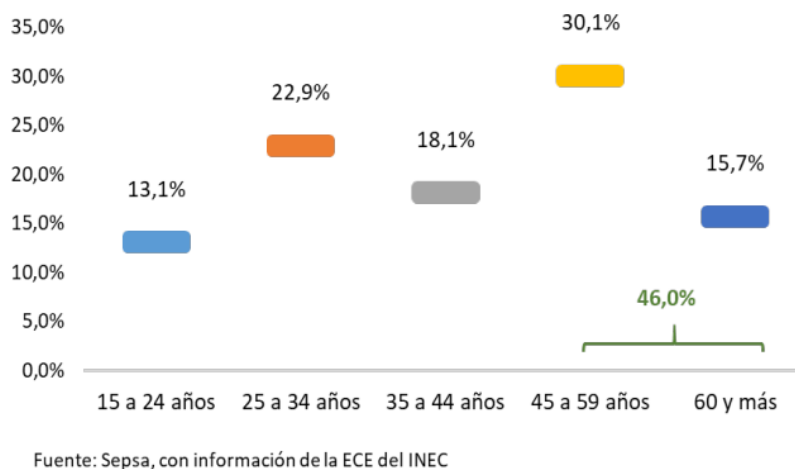
*Ilustración 2: Fuerza laboral del sector Agropecuario en Costa Rica, 2020*



Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de Costa Rica en Cifras 2020, INEC.

Se conoce que existe una brecha laboral importante entre ambos géneros, por el tipo de jornadas emprendidas. Únicamente el 4.2% de la población total del país se dedica a las labores del sector, en comparación con el 18.4% de ocupación de los hombres. Esta distribución, para el 2019, a nivel de grupos etarios, cuenta con la distribución que se señala.

Gráfico 2: Población ocupada del sector agropecuario, por grupo de edad, 2019



Fuente: Elaboración por Sepsa con información de la ECE del INEC, 2020.

La región central concentra la mayor población dedicada a dichas labores en el país, con un 34.8%, seguida por la región Huetar Norte, 22% y la Huerta Caribe, 22,9%; en contraposición, el sector Pacífico Central cuenta con un 3.8% de personas dedicadas al sector agropecuario, con actividades pesqueras.

*Ilustración 3: Distribución de la población ocupada, según región, 2020*



Fuente: Sepsa, Encuesta Continua de Empleo (ECE) del INEC, 2020.

### **1.2.1 Producción Agropecuaria en Costa Rica**

La producción de la industria agropecuaria no siempre cuenta con una efectividad que cumpla con la expectativa de la inversión realizada; por ello la importancia de ofrecer a sus productores herramientas o servicios de alta calidad, con el fin de mejorar las producciones.

A continuación, se presentan los bienes que produce el sector agropecuario en Costa Rica:

*Tabla 1: Costa Rica: Total de ganado vacuno, 2020*

Propósito	Cantidad de animales
<b>Total, Ganado vacuno</b>	<b>1 427 793</b>
Ganado de carne	893 851
Ganado de leche	207 042
Ganado de doble propósito	325 234
Ganado de trabajo	1 666

Fuente: INEC-Costa Rica. Encuesta Nacional Agropecuaria, 2020.

*Tabla 2: Costa Rica: Total de ganado porcino de producción de carne, 2020*

Fase productiva	Cantidad de animales
Lactancia	73 327
Inicio	106 907
Desarrollo	102 956
Engorde	68 454

Fuente: INEC-Costa Rica. Encuesta Nacional Agropecuaria, 2020.

*Tabla 3: Total de ganado porcino de reproducción, 2020*

Sexo	Cantidad de animales
<b>Total, Ganado porcino</b>	<b>53 969</b>
Machos	2 605
Hembras	51 364

Fuente: INEC-Costa Rica. Encuesta Nacional Agropecuaria, 2020.

*Tabla 4: Costa Rica: Extensión sembrada y cosechada en hectáreas y producción obtenida en toneladas métricas, 2020*

Cultivo	Extensión		Producción
	Sembrada	Cosechada	
Arroz	38 112,69	37 466,16	137 503,53
Cebolla	1 884,88	1 883,31	36 546,26
Frijol	9 452,28	8 640,85	5 308,40
Maíz	8 376,21	7 716,76	14 180,64
Melón	2 738,11	2 723,30	78 725,58
Ñame	927,56	926,66	11 239,58
Ñampí	1 161,94	1 122,74	7 739,29
Papa	2 816,33	2 745,07	47 619,34
Tiquisque	719,91	628,65	8 857,51
Yuca	11 161,09	9 859,68	97 200,99

Fuente: INEC-Costa Rica. Encuesta Nacional Agropecuaria, 2020.

### **1.2.2 Instituciones del sector agropecuario en Costa Rica**

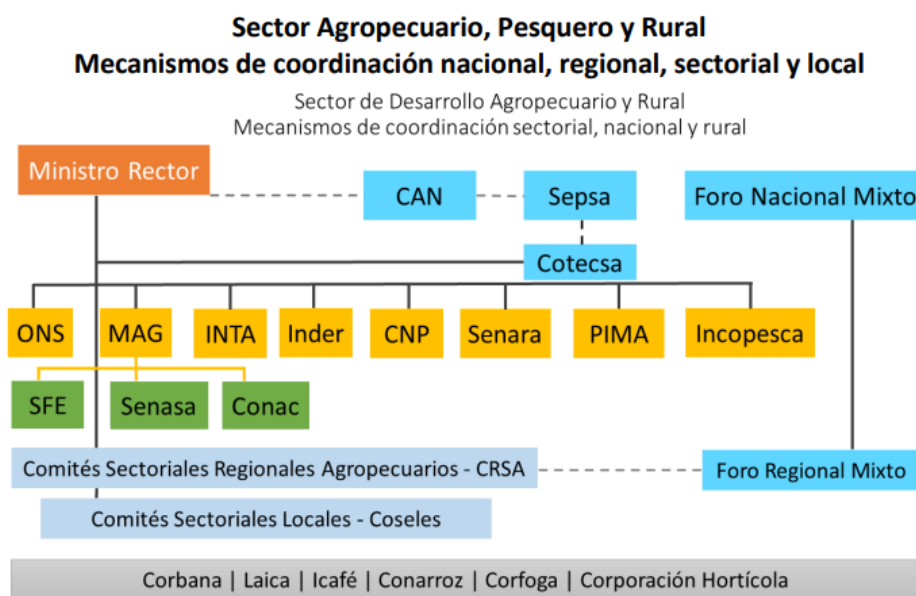
Según la Ley 8591, Ley de Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica, el Ministerio de Agricultura y Ganadería es el órgano encargado de promover la actividad agropecuaria.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), incluye, de manera adscrita, el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) y el Servicio Nacional de Salud Animal (Senasa), el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), la Oficina Nacional de Semillas (ONS), el Consejo Nacionales de Clubes 4S (Conac), la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa) y las descentralizadas como: el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara), el Instituto de Desarrollo Rural



(Inder), el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (Incopesca), el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) y el Consejo Nacional de Producción (CNP).

*Ilustración 4: Sector agropecuario, pesquero y rural. Mecanismos de coordinación nacional, regional, sectorial y local*



Fuente: Sepsa 2018.

Fuente: Elaborado por Sepsa 2018.

Por su parte, el sector señaló un mecanismo de coordinación que establece el Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CAN), encabezado por el ministro de Agricultura y Ganadería como rector, e integrado por los jefes de once instituciones del sector y bajo la Secretaría Técnica de la Sepsa.

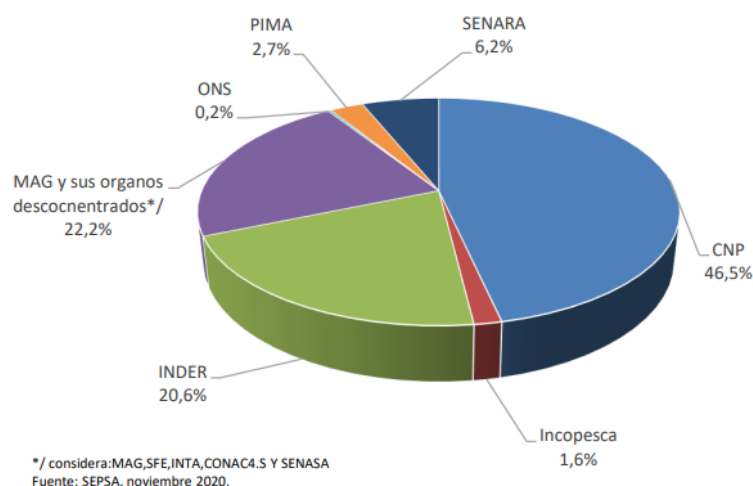
“El Comité Técnico Sectorial Agropecuario (Cotecsa), instancia técnica conformada por los directores de Planificación de las instituciones del sector y coordinada por Sepsa. Los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA), estas instancias de coordinación sectorial regional, están integradas

por los directores regionales de las instituciones del sector presentes en cada una de las ocho regiones del país” (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2021).

### 1.2.3 Presupuesto del Sector Agropecuario en Costa Rica

Por su parte, el sector agropecuario, pesquero y rural, cuenta con la siguiente distribución presupuestaria porcentual, que para 2021 estableció un presupuesto total de 260 500,9 millones de colones.

Gráfico 3: Distribución presupuesto sectorial 2021 por instituciones, en porcentajes



Fuente: Elaborado por Sepsa, 2020.

### 1.2.4 Estructura programática sectorial

A través de las instituciones públicas que fortalecen el sector se desarrollan las siguientes actividades, con la finalidad de generar una estructura que impacte la

economía del país, tanto en el sector privado como en la necesidad primaria de la ciudadanía, para crear el valor público esperado.

*Tabla 1: Sector Agropecuario: Estructura programática sectorial año 2021.*

*Millones de colones corrientes*

Programa Sectorial	Monto presupuesto	Porcentaje
Actividades Centrales	38 495,10	14,80
Sistema Integrado de Serv. Valor Agregado Agropec.	11 269,10	4,30
Desarrollo Infraestructura de Riesgo y Avenamiento	11 644,10	4,50
Investigación y Transferencia	5 147,40	2,00
Extensión Agropecuaria	13 169,40	5,10
Sanidad Agropecuaria	27 202,30	10,40
Comercialización y Agroindustria	108 016,80	41,50
Disponibilidad Alimentaria y Agricultura Familiar	1 549,20	0,60
Pesca y Acuicultura	2 771,90	1,10
Desarrollo Rural Territorial	41 235,60	15,80
<b>Total</b>	<b>260 500,90</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaborado por Sepsa con información por las instituciones del sector, 2020.

### **1.2.5 Principales retos del sector agropecuario**

Previamente a la crisis sanitaria mundial que inició a finales del 2019 y se mantiene hasta la publicación de este documento, Costa Rica encaminaba sus propuestas hacia la agricultura del Bicentenario. El país estableció su guía en un documento denominado: Lineamientos de política 2019-2022 para el sector agropecuario, pesquero y rural emitido en agosto del 2018. Establece el reto principal para el sector, enfocado a ser más innovador, competitivo, inclusivo y sostenible, con una institucionalidad pública ágil, moderna y articulada con el sector productivo del país.

El sector agropecuario presenta una estructura dual, la cual merece tener un mayor grado de atención para alcanzar un equilibrio social y económico. En una parte del sector una dinámica exportadora domina el territorio nacional y, por otro lado, el sector tradicional de baja productividad, es reservado principalmente al mercado interno del país. Aunque este sector en su totalidad se beneficia de los servicios que prestan las instituciones del Estado, incluyendo las investigaciones, el desarrollo, la comercialización, el impacto que tiene en el mercado interno es menor que en el sector exportador.

Otro reto que el mercado interno ha enfrentado son las secuelas de los tratados de libre comercio, que, si bien han traído una competencia beneficiosa para el consumidor en calidad y precio, obligaron al productor a buscar el abaratamiento de los costos en su producción, lo cual en ocasiones no fue beneficioso para la calidad.

El subsector exportador ocupa la mayor fuerza productiva del país y por los bloqueos comerciales que enfrentó el mundo en 2020, este subsector debe retomar la apertura en los mercados internacionales que le había costado bastante conseguir, previo a la recesión antes del COVID-19.

Otro cambio de perspectiva que tomo el mundo a raíz del COVID-19, es el abastecimiento de los granos básicos; sus demandas aumentaron, así como la

necesidad de tener un stock más robusto como prevista de algún futuro bloqueo, por lo que la industria debió adaptarse a este cambio.

Sumado a lo anterior y a consecuencia de la situación sanitaria, la crisis de contenedores a nivel mundial hace que los costes de exportación sean mayores, además de generar “cuellos de botella” en el ciclo de entrega de los productos.

### 1.3 Perspectivas teóricas

#### 1.3.1 Definición del Presupuesto

El presupuesto es una herramienta que se ha utilizado como instrumento para la planificación de los fondos de una empresa o bien, institución pública. Esta permite construir una estructura financiera que oriente cada acción, ingreso o egreso, para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos plasmados en un plan operativo.

El presupuesto se puede definir como la expresión financiera de la planificación monetaria que presenta una entidad, en un periodo determinado; puede ser plantearse desde la creación de una lista de ingresos y gastos, hasta la detallada elaboración de una planificación financiera para un plan operativo. Por su parte, el **presupuesto ordinario** es el instrumento que expresa en términos financieros el plan operativo anual institucional, mediante la estimación de los ingresos y egresos necesarios para cumplir con los objetivos y las metas de los programas establecidos.

El **presupuesto institucional** rige durante el ejercicio económico para las instituciones definidas en el ámbito de aplicación de esta normativa y comprende el presupuesto inicial y sus variaciones.

### **1.3.2 Funciones del presupuesto**

La función del presupuesto se detalla en cada paso del proceso que lleva a su realización y al vincularlo se coordinan recursos que van desde lo económico y una lista de activos que pueden aportar al desarrollo del objetivo. Por tanto, se puede determinar que otra función del presupuesto es planear los resultados de la organización en flujos de efectivo y volúmenes que permitan orientar el desarrollo de las actividades hacia las metas presupuestarias.

El presupuesto posibilita a la empresa o institución adoptar medidas que, si se toman con antelación, permiten decisiones para prever los flujos de efectivo necesarios. A su vez, posibilita el establecimiento de un mejor control de los gastos y de las inversiones realizadas.

### **1.3.3 Clasificación del presupuesto**

Existen varios tipos de presupuesto para desarrollar planteamientos; entre ellos están:

- i. Presupuesto maestro
- ii. Presupuesto de operación
- iii. Presupuesto de ventas
- iv. Presupuesto de producción
- v. Presupuesto de compras
- vi. Presupuesto de flujo de caja
- vii. Presupuesto de tesorería
- viii. Presupuesto de marketing

Por su parte, desarrollar un presupuesto para una empresa difiere en la elaboración de un presupuesto público. Es relevante establecer la diferencia, pues en este punto radica el significado del equilibrio presupuestario.

El presupuesto privado busca el equilibrio entre los ingresos por ventas u otros conceptos, en contraparte con el desarrollo de los gastos óptimos. El presupuesto público busca el equilibrio presupuestario en el entendimiento de establecer y desarrollar la estructura en un plan operativo y su correcta ejecución presupuestaria; por ello, es difícil considerar un equilibrio entre ingresos y egresos en un presupuesto público y el presupuesto público en ocasiones puede presentar un déficit.

#### **1.3.4 Principios presupuestarios**

Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, establece en su artículo 5 los principios presupuestarios que se deberán atender en la elaboración de presupuestos públicos:

- 1.3.4.1 **Principio de universalidad e integridad.** El presupuesto deberá contener, de manera explícita, todos los ingresos y gastos originados en la actividad financiera, que deberán incluirse por su importe íntegro; no podrán atenderse obligaciones mediante la disminución de ingresos por liquidar.
- 1.3.4.2 **Principio de gestión financiera.** La administración de los recursos financieros del sector público se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley.

- 1.3.4.3 **Principio de equilibrio presupuestario.** El presupuesto deberá reflejar el equilibrio entre los ingresos, los egresos y las fuentes de financiamiento.
- 1.3.4.4 **Principio de anualidad.** El presupuesto regirá durante cada ejercicio económico que irá del 1 de enero al 31 de diciembre.
- 1.3.4.5 **Principio de programación.** Los presupuestos deberán expresar con claridad los objetivos, las metas y los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo.
- 1.3.4.6 **Principio de especialidad cuantitativa y cualitativa.** Las asignaciones presupuestarias del presupuesto de gastos, con los niveles de detalle aprobados, constituirán el límite máximo de autorizaciones para gastar. No podrán adquirirse compromisos para los cuales no existan saldos presupuestarios disponibles. Tampoco podrán destinarse saldos presupuestarios a una finalidad distinta de la prevista en el presupuesto, de conformidad con los preceptos legales y reglamentarios.
- 1.3.4.7 **Principio de publicidad.** En aras de la transparencia, el presupuesto debe ser asequible al conocimiento público, por los medios electrónicos y físicos disponibles.

### **1.3.5 Proceso presupuestario**

El proceso presupuestario es la estructura que desarrolla el esquema con todas las aristas por incluir dentro del planteamiento presupuestario. Es el conjunto de fases que desgranar con minuciosamente el ordenamiento de los fondos.

El artículo 4 de los Criterios y lineamientos generales sobre el proceso presupuestario del sector público, Decretos N° 33446-H, detalla:



“El proceso presupuestario deberá iniciar con una adecuada planificación operativa para el año, que comprende el desarrollo de una serie de actividades en que participan el jerarca y titulares subordinados, así como a otros niveles de la organización, quienes considerando las orientaciones y regulaciones establecidas para el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con el bloque de legalidad, determinan los resultados que se esperan alcanzar en el término del ejercicio presupuestario, así como las acciones, los medios y recursos necesarios para obtenerlos” (Criterio y Lineamiento Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto 33446-H).

A su vez, el mismo decreto detalla en su artículo 5, las fases del proceso presupuestario requeridas:

*Ilustración 5: Fases del proceso presupuestario*



Fuente: Elaboración propia, con información tomada del Decretos N° 33446-H.

La presupuestación pública en Costa Rica es un proceso continuo en que intervienen instituciones como la Asamblea Legislativa y la Contraloría General de la República, con el fin de dictaminar la correcta balanza del esquema de gastos del

país. Es un proceso dinámico que se discute, se aprueba, se controla y se ejecuta bajo los lineamientos y directrices del ordenamiento competente, siempre dentro del Plan Nacional de Desarrollo.

### **1.3.6 Formulación Presupuestaria**

La formulación presupuestaria pública inicia con el planteamiento de las metas y los objetivos económicos o sociales que se desean, por parte de cada institución; por tanto, el Plan Anual Operativo es el eslabón previo para esta cadena de procesos. Lo anterior, en consecuencia, de otro eslabón previo como lo es el Plan Nacional de Desarrollo del país.

La formulación presupuestaria comprende la presupuestación de los ingresos y los egresos que conforman cada presupuesto institucional, así como su clasificación y la asignación de los recursos para cada institución, de manera anual, con el fin de alcanzar cada requerimiento a corto y largo plazo. Adicionalmente a lo anterior, en la etapa de formulación presupuestaria se deben definir las directrices que acompañarán a cada presupuesto.

### **1.3.7 Aprobación Presupuestaria**

La etapa de la aprobación presupuestaria, inicial con un proceso de evaluación por parte del Poder Legislativo, órgano constitucional al cual se le otorgó el encargo de aprobar los presupuestos tanto ordinarios como extraordinarios. Cada ministro debe comparecer ante la Comisión de Asuntos Hacendarios de la Asamblea Legislativa donde previamente se analizó y discutió el presupuesto. Se debe dar un informe sobre la ejecución del presupuesto del periodo en curso.

La aprobación presupuestaria, según el artículo 179 del Procedimiento Legislativo Ordinario de los Proyectos de Ley, cada periodo debe realizarse en dos debates el primer debate debe aprobarse el 27 de noviembre y su segunda aprobación debe ser antes del 29 de noviembre de cada año.

### **1.3.8 Ejecución Presupuestaria**

Es llevar a cabo todos los planteamientos pactados en la formulación, utilizando los recursos asignados a cada institución. Dicho flujo es entregado por el Ministerio de Hacienda, que, a partir del 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año, puede transferir los fondos aprobados. Cada institución debe ejecutar su presupuesto con lo planteado previamente, con el fin de alcanzar un equilibrio presupuestario óptimo en tiempo y calidad.

### **1.3.9 Control Presupuestario**

El control presupuestario es una etapa del proceso presupuestario que comprende la aplicación de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados, de carácter técnico, legal y administrativo. El control debe ser aplicable en todas las etapas de la ejecución presupuestaria, con el fin de garantizar la correcta gestión, en aras de los objetivos planteados.

Este desarrollo establece los mecanismos pertinentes para que la misma información realimente el proceso, desarrollando y definiendo los controles necesarios para la implementación, con el objetivo de generar, valorar y beneficiar la ejecución, sea para realimentar o mejorar el proceso.

La fase del control presupuestario se detalla en el artículo 27 del Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público

Artículo 27. —Alcance. El control procura, durante la ejecución del presupuesto, medir, prevenir, identificar desviaciones y realizar oportunamente las correcciones que correspondan, para que la ejecución se mantenga dentro de los límites previstos en el presupuesto, en los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo y de conformidad con el bloque de legalidad que rige el proceso.

Dentro de estas medidas de control, existen dos acotaciones pertinentes para los funcionarios con el rol de responsables del control presupuestario; son los conceptos de acatamiento de la normativa y evaluaciones periódicas, lo cual hace más fiable el proceso.

#### **1.3.10 Evaluación Presupuestaria**

El proceso de la evaluación de la ejecución presupuestaria consiste en valorar los resultados objetivos, tanto de manera física como financiera, sobre lo realizado por cada institución. Es importante observar que cada ejecución, además de los lineamientos de la formulación y del control, también cuenta con los principios presupuestarios y con los principios de eficiencia, eficacia, economía y calidad, puesto que se está ante los fondos públicos, de los cuales se debe garantizar la correcta ejecución.

#### **1.3.11 Órganos desconcentrados**

Son las instituciones creadas para ejecutar una actividad específica para satisfacer una necesidad que genera valor público, o bien, un apoyo dentro de determinado proceso institucional. Sí cuenta con la calidad de subordinado de la institución a la

cual pertenecen, sin embargo, posee la competencia sobre la materia en la cual se tuvo injerencia.

### **1.3.12 Aprobación presupuestaria de los órganos desconcentrados del Gobierno Central**

Según detalla el artículo 1 de la Ley 9524, Ley de Fortalecimiento del Control Presupuestario de los Órganos Desconcentrados del Gobierno Central, emitida el 8 de enero del 2021: “Todos los presupuestos de los órganos desconcentrados de la Administración Central serán incorporados al presupuesto nacional para su discusión y aprobación por parte de la Asamblea Legislativa”.

Para que lo anterior sea posible, cada órgano desconcentrado debe remitir al ministerio correspondiente, la formulación de su presupuesto para aprobación.

Por su parte, la Contraloría General de la República tiene a su disposición el control y la verificación de la correcta ejecución presupuestaria.

### **1.3.13 Equilibrio presupuestario**

El presupuesto deberá reflejar un balance equitativo entre los ingresos, los egresos y las fuentes de financiamiento, tal como se presenta el presupuesto en el proceso de la formulación. Se menciona en el artículo 6 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos:

Artículo 6°- Financiamiento de gastos corrientes. Para los efectos de una adecuada gestión financiera, no podrán financiarse gastos corrientes con ingresos de capital.

Esto implica que el presupuesto no financie los gastos corrientes con el ingreso asignado, pues será capital de trabajo.

### **1.3.14 Regla Fiscal**

Límite al crecimiento del gasto corriente sujeto a una proporción del promedio de crecimiento del PIB nominal y a la relación de deuda del Gobierno Central a PIB.

## **1.4 Metodología de la investigación**

El presente trabajo de investigación cuenta con 5 capítulos que detallan el desarrollo de los objetivos específicos, con el fin de diseñar la propuesta que permita la mejora de los controles financieros de la Institución. Lo anterior, con base en una modalidad de investigación mixta, donde los enfoques cuantitativo y cualitativo ofrecen un parámetro dentro del análisis financiero.

La investigación tendrá inicialmente un estudio cuantitativo, donde se conocerá como se desarrolla la institución pública en su marco normativo, con respecto a la temática de la investigación. Lo anterior, mediante entrevistas a los encargados directos del manejo del presupuesto, expertos y las finanzas de la Institución; se busca obtener reseñas, descripciones, observaciones e interpretación de la normativa para el desarrollo de las funciones.

A su vez, se requiere desarrollar una serie de indicadores y controles financieros por generar con el análisis de los estados financieros de la institución, por lo tanto, para una validación óptima se estudiará un histórico de 5 años, que posibilite analizar las diferentes perspectivas, no solo políticas sino directivas, propias de este periodo.

En contraparte, también se realizará un estudio documental acerca de la literatura e información al alcance, como libros, revistas literarias, sitios web, entre otros, tanto de manera física como digital. La anterior selección de fuentes primarias permitirá explorar y delimitar los aspectos fundamentales que requiere la investigación.

Con los insumos obtenidos previamente, se desarrollará el diseño de los nuevos controles financieros que necesita la institución, para alcanzar el equilibrio financiero año con año y generar un resultado que guíe tanto al lector como a la institución, en una opción clara para el desarrollo de su planeación financiera.

## **Capítulo 2: Descripción del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria**

Este segundo capítulo ampliará sobre el concepto teórico del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria; historia, marco conceptual, estructura organizativa, servicios, normativas y aspectos financieros vigentes. Lo anterior, con la finalidad de orientar al lector a comprender la institución.

En el artículo 1 de la Ley 8149, Ley del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, se detalla su creación con carácter de órgano de desconcentración máxima, especializado en investigación y adscrito al Ministerio de Agricultura y Ganadería. En el artículo 2 se señala el objetivo de contribuir al mejoramiento y la sostenibilidad del sector agropecuario, por medio de la generación, innovación, validación, investigación y difusión de tecnología, en beneficio de la sociedad costarricense.

### **2.1 Historia**

La Ley 8149 fue publicada en el Diario La Gaceta el 22 de noviembre de 2001, con la finalidad, según su misión, de contribuir con el sector agropecuario al disponer de opciones, servicios y productos tecnológicos, debido a la gestión en investigación innovación y transferencia de tecnología, con el fin de promover el desarrollo de dicho sector.

Las acciones regionales del INTA se realizan por medio de la gestión de coordinadores regionales; estos captan sus necesidades, así como los requerimientos de servicios tecnológicos de las regiones y de las agrocadenas prioritarias, para analizarlas, tramitarlas e incluirlas en los proyectos y en la programación de servicios y productos.



Las acciones regionales se complementan con las acciones realizadas por las estaciones experimentales: (Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), 2021)

- 1) Generar tecnología que contribuya a la modernización de los sistemas de producción agropecuaria sostenible.
- 2) Transferir y difundir tecnologías útiles a los usuarios.
- 3) Disponer de suficiente personal comprometido, capacitado y con valores para desarrollar el conocimiento científico y dar respuesta a los propósitos institucionales.
- 4) Implementar un sistema integrado de información para mejorar la eficiencia en procesos técnicos, administrativos y financieros.
- 5) Lograr posicionamiento del INTA como institución que da respuesta eficiente a las demandas tecnológicas del sector agropecuario ampliado.

## **2.2 Marco Conceptual**

### **2.2.1 Misión.**

Brindar respuestas tecnológicas para contribuir a la innovación, transformación y sostenibilidad del sector agroalimentario.

### **2.2.2 Visión**

Ser una institución eficiente con autoridad tecnológica en la producción agroalimentaria sostenible, basada en el rigor científico de sus procesos, que satisface las necesidades de los usuarios actuando como un agente de cambio para la sociedad.

### **2.2.3 Objetivo General**

Contribuir al mejoramiento y sostenibilidad del sector agropecuario por medio de la generación, innovación, validación, investigación y difusión de tecnología, en beneficio de la sociedad costarricense.

### **2.2.4 Objetivos Estratégicos**

- i. Generar tecnología que contribuya a la modernización de los sistemas de producción agropecuarios sostenibles.
- ii. Transferir y difundir tecnologías a los usuarios.
- iii. Disponer de suficiente personal comprometido, capacitado y con valores, para desarrollar el conocimiento científico y responder al mandato institucional.
- iv. Implementar un sistema integrado de información para mejorar la eficiencia en procesos técnicos, administrativos y financieros.
- v. Lograr posicionamiento del INTA como institución que da respuesta eficiente a las demandas tecnológicas del sector agropecuario ampliado.

## **2.3 Estructura Organizativa.**

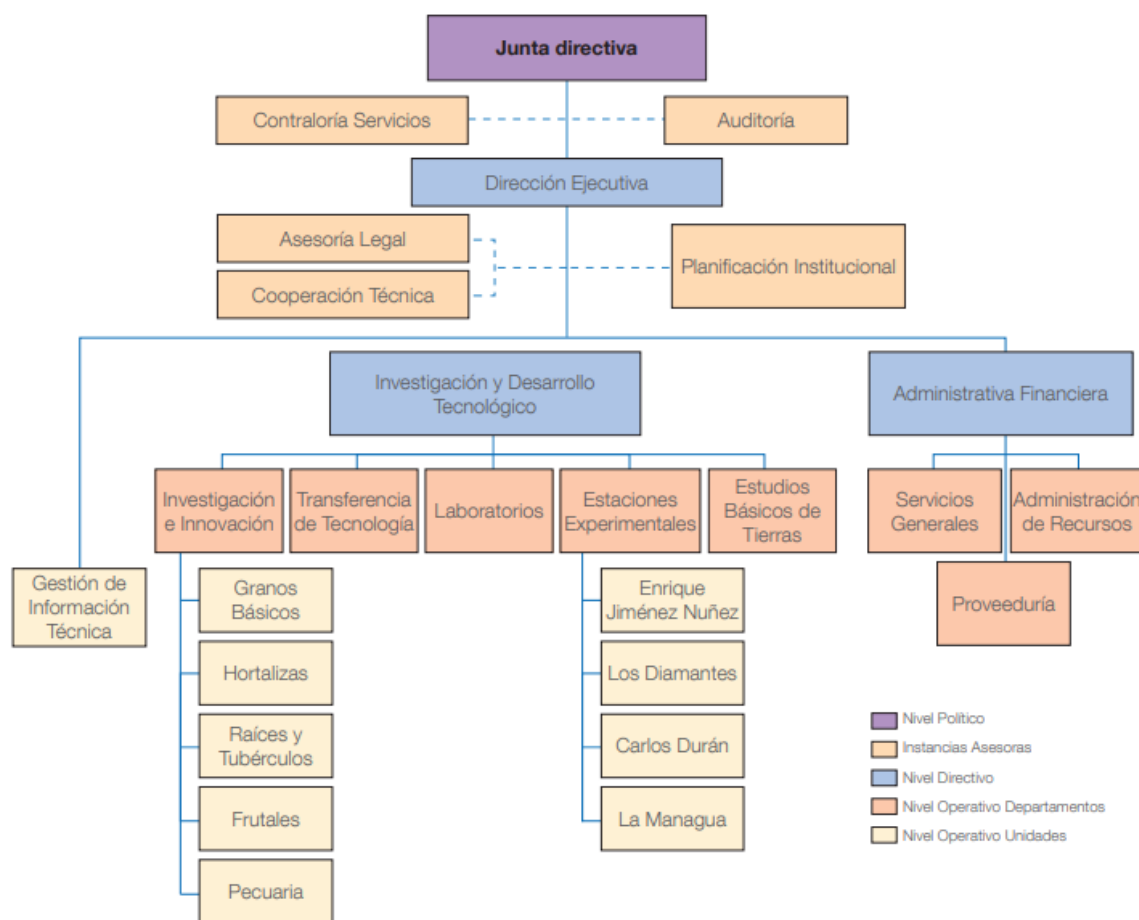
La estructura organizativa del INTA la encabeza la Junta Directiva, la cual es un órgano colegiado de máxima jerarquía. En el artículo 7 de la Ley 8149 se decreta la creación del Instituto y se detalla la constitución de este órgano:

- a) El ministro de Agricultura y Ganadería o su representante.
- b) El ministro de Ciencia y Tecnología o su representante.
- c) El presidente ejecutivo del Consejo Nacional de Producción o su representante.

- d) Un representante de la Cámara de Agricultura y Agroindustria de Costa Rica.
- e) Un representante de la Cámara de la Industria Alimentaria.
- f) Un representante de los pequeños y medianos productores agropecuarios organizados con representación nacional.
- g) Un representante del Consejo Nacional de Rectores.

Los miembros de la Junta Directiva durarán en sus cargos un período de tres años, excepto los representantes del Poder Ejecutivo que permanecerán por un período presidencial.

Ilustración 6: Estructura organizativa del INTA, 2020



Fuente: Memoria Institucional 2020, INTA.

En la Memoria Institucional 2020, se detalla la base organizacional de la institución en ese año. Obsérvese:

“La funcionalidad y operatividad de esta estructura la ejecutan 176 funcionarios, donde 55 corresponden a mujeres y 121 a hombres. La Junta Directiva dispone de cuatro funcionarios, la Dirección Ejecutiva de 11, la Dirección Administrativa Financiera de 16 y la Dirección de Investigación y Desarrollo Tecnológico de 145 funcionarios. 37,5% de los funcionarios son mayores de 56 años, de los cuales en el mediano plazo 66 personas podrían acogerse a su retiro”.

## **2.4 Servicios**

El INTA, como se observa en la ilustración 5, en el Organigrama institucional, conforma una estructura laboral segmentada en cinco departamentos, en los cuales dividen la operativa de sus objetivos. En la Memoria Institucional 2020, detallan a su vez, todos los servicios y productos que brindan a las empresas y las instituciones públicas (INTA, 2021).

### **2.4.1 Dirección Investigación y Desarrollo Tecnológico**

Esta unidad tiene como finalidad planificar y coordinar las acciones de generación y transferencia de tecnología, así como evaluar los procesos para satisfacer la demanda principalmente de pequeños y medianos productores, por productos y servicios tecnológicos, en aras de incrementar la productividad y sostenibilidad de las actividades agropecuarias.

### **2.4.2 Transferencia de Tecnología**

El INTA transfiere opciones tecnológicas mediante diferentes métodos y herramientas, de acuerdo con el grupo meta al que va dirigido, promoviendo el aprendizaje y la gestión del conocimiento. Dirige su accionar a los técnicos del sector agropecuario, así como a pequeños y medianos productores, principalmente. La finalidad es transferir y difundir tecnologías útiles a los usuarios.

Según su sitio web, las acciones estratégicas que ejecuta son las siguientes (INTA, 2021)

- i. Desarrollo de redes de conocimiento y comunidades de práctica.
- ii. Establecimiento de módulos demostrativos para apoyar la adopción y generación de conocimiento para los usuarios.

- iii. Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para promover el intercambio y generación de conocimiento y la adopción de tecnologías.
- iv. Diseño de programas temáticos de capacitación.
- v. Desarrollo de materiales didácticos y publicaciones.
- vi. Dinamización de la plataforma PLATICAR para apoyar los procesos de gestión del conocimiento.

### **2.4.3 Estudios Básicos de Tierras**

Refieren el levantamiento de características morfológicas, químicas y físicas de los suelos, para la elaboración de la cartografía digital 1: 50.000 de unidades de capacidad de uso de las tierras en los cantones de Nandayure, Hojancha y Nicoya, para un total de 83.048 hectáreas de terrenos, sustentada en 1400 observaciones simples y detalladas en calicata, realizadas en estos cantones peninsulares. (INTA, 2021).

### **2.4.4 Laboratorios**

Los Laboratorios del INTA contribuyen con el desarrollo tecnológico agropecuario mediante la participación activa en investigación, generación de innovaciones tecnológicas, prestación de servicios de laboratorio, producción y transferencia en tecnología en beneficio de la sociedad costarricense. Se cuenta con seis laboratorios:

**Laboratorio de Fitoprotección:** Los objetivos de este laboratorio son: realizar análisis en el área de fitoprotección (plagas, enfermedades, nematodos, microbiología de suelos, control de calidad y producción de insumos

microbiológicos), así como atender demandas específicas de estudios de eficacia biológica, dentro del campo de agricultura empresarial y estratégica (INTA, 2021).

Servicios brindados:

- i. Diagnóstico de enfermedades.
- ii. Diagnóstico de patógenos en semillas bajo condiciones de cámara húmeda.
- iii. Diagnóstico de patógenos en semillas en medio de cultivo.
- iv. Evaluación de productos químicos o naturales biodegradables para fitoprotección sin medio de cultivo.
- v. Evaluación de productos químicos o naturales biodegradables para fitoprotección en medio de cultivo.
- vi. Evaluación de productos químicos o naturales biodegradables para fitoprotección en campo.
- vii. Diagnóstico de entomología.
- viii. Diagnóstico Nematología.
- ix. Diagnóstico Microbiología de Suelos.
- x. Evaluación de productos químicos y naturales biodegradables para fitoprotección en invernadero.
- xi. Control microbiológico de insumos biológicos.
- xii. Control físico químico de insumos.
- xiii. Producción masiva de hongos benéficos.
- xiv. Revigorización de cepas de hongos utilizados en control biológico.
- xv. Producción de matrices de hongos benéficos.
- xvi. Preparación de platos petri con hongos benéficos.
- xvii. Patogenicidad en la determinación de insumos biológicos.
- xviii. Respiración microbiana en suelos y abonos orgánicos.

- xix. Biomasa en suelos y abonos orgánicos.
- xx. Determinación de coliformes totales y fecales en agua.
- xxi. Diagnóstico molecular PCR básico.
- xxii. Diagnóstico molecular PCR tiempo real.

**Laboratorio de Biología Molecular:** Este laboratorio tiene como objetivo la utilización de diferentes técnicas de biología molecular, como caracterización molecular para identificar variedades y caracterización genómica de razas pecuarias, entre otras técnicas moleculares (INTA, 2021).

Servicios brindados:

- i. Servicio de extracción de ácidos nucleicos (ADN, ARN).
- ii. PCR convencional, PCR en tiempo real y análisis de secuencias para investigadores del INTA y para público en general.
- iii. Apoyo a las investigaciones activas de los funcionarios del INTA que requieran análisis moleculares.
- iv. Estandarización de protocolos y nuevas metodologías en el área de la biología molecular, según la necesidad de las investigaciones realizadas en el INTA o a solicitud de empresas e individuos del sector agropecuario.

**Laboratorio de Suelos, Plantas y Aguas:** Este laboratorio brinda servicios de análisis en diferentes matrices (suelos, aguas, tejido vegetal, abonos orgánicos, bioles, gases). (INTA, 2021).

Servicios brindados:



- i. Análisis químicos de fertilidad de suelos: Químico Completo (pH, K, Ca, Mg, P, Fe, Cu, Zn, Mn, Acidez), Materia Orgánica, Boro, Azufre.
- ii. Análisis físicos y químicos de caracterización de suelos para fines taxonómico: Bases en Acetato de Amonio (CA, Mg, K) y CIC; Hierro y Aluminio en Oxalato ácido; Retención de Fósforo; pH en NaF; Materia Orgánica, Densidad Aparente y Densidad de partículas; Conductividad Hidráulica; Retención de Humedad (2 puntos: 0,3 y 15 bares).
- iii. Análisis químico de abonos orgánicos (NT, P, K, Ca, Mg, Fe, Cu, Zn, Mn, Carbono Orgánico, Relación C/N); Humedad.
- iv. Análisis Químico de Tejido Vegetal (Químico completo: NT, K, Ca, Mg, P, Fe, Cu, Zn, Mn), Azufre, Boro).

**Laboratorio de Nutrición Animal:** El objetivo de este laboratorio es realizar análisis bromatológicos de muestras de forrajes y de materiales ensilados empleados en nutrición animal. (INTA, 2021).

Servicios brindados:

- i. Servicios de análisis bromatológicos: Análisis de forrajes, concentrados, ensilados, otros productos de alimentación animal. Incluyen: determinaciones de Materia seca a 60°C, 105°C, %FDN, %FDA, %lignina, % proteína cruda, % proteína digestible, % cenizas, % DIVMS, análisis de forrajes ensilados.

**Laboratorio de Cultivo de Tejidos Estación Experimental Dr. Carlos Durán:** El objetivo del laboratorio es proveer material de plantas élite de alta calidad e inocuidad al sector productivo. (INTA, 2021).

Servicios brindados:

- i. Producción de plántulas in vitro de papa.
- ii. Producción de plántulas de papa bajo sistema autotrófico hidropónico (SAH).
- iii. Producción de plántulas de yuca bajo sistema autotrófico hidropónico (SAH).
- iv. Producción de plántulas de camote bajo sistema autotrófico hidropónico (SAH).

**Laboratorio de Cultivo de Tejidos Estación Experimental Los Diamantes:** Se trabaja en la producción de semilla limpia de calidad, principalmente de musáceas (plátano y banano criollo) y raíces tropicales (yuca, malanga, tiquizque, camote, ñame, yampí). (INTA, 2021).

Servicios brindados:

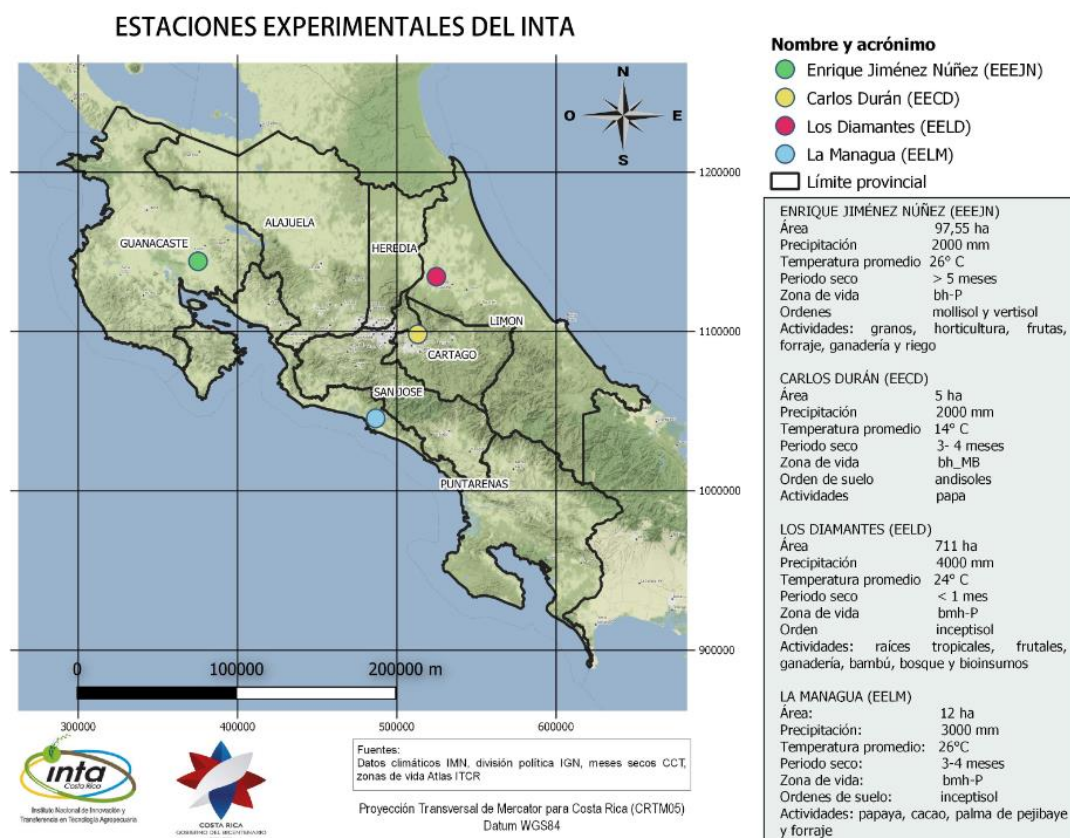
- i. Venta de plantas de plátano, banano, raíces tropicales (yuca, ñame, malanga, yampí, otros).
- ii. Transferencia de tecnología mediante capacitaciones en técnica de cultivo in vitro y aclimatización de vitroplantas.
- iii. Venta de vitroplantas aclimatadas en potes, tanto de musáceas como de raíces tropicales.
- iv. Venta de materiales de bambú.

#### **2.4.5 Estaciones Experimentales**

Son centros de investigación y transferencia de tecnología al servicio del sector agropecuario. Son cuatro estaciones ubicadas en diferentes partes de Costa Rica. En Cañas de Guanacaste se encuentra la Estación Experimental Enrique Jiménez Núñez (97.8 Hectáreas), en Guápiles de Limón se encuentra la Estación

Experimental Los Diamantes (711 Hectáreas), en Llano Grande de Cartago la Estación Experimental Dr. Carlos Durán (4 Hectáreas) y en Quepos de Puntarenas se encuentra la Estación Experimental La Managua (13.5 Hectáreas) (INTA, 2021).

*Ilustración 7: Ubicación de las Estaciones Experimentales del INTA.*



**Estación Experimental Enrique Jiménez Núñez:** Los objetivos de esta estación son: (INTA, 2021).

- Apoyar las diferentes actividades de investigación y transferencia que desarrolla el INTA en la región.
- Producir y brindar productos y servicios para los productores de la zona y demás regiones del país.

- Planificar y desarrollar eventos de capacitación y difusión de tecnología a técnicos y productores.
- Contribuir con los procesos de aprendizaje y educación a estudiantes mediante pasantías, investigación dirigida y prácticas para optar por grados académicos.
- Coordinar y articular acciones con el sector agropecuario en la región de influencia directa de la Estación, así como, con el trabajo conjunto con organizaciones de productores y empresa privada.

Servicios brindados:

- i. Producción y venta de semilla prebásica de papa cosechada en invernadero.
- ii. Producción semilla de arroz categoría fundación.
- iii. Producción de semilla de maíz.

**Estación Experimental Los Diamantes:** El objetivo general de esta estación es, contribuir al mejoramiento de la producción nacional a través del acceso a material genético de alta calidad y a la generación de tecnología aplicable a las explotaciones porcinas. (INTA, 2021).

Servicios brindados:

- i. Venta de semilla de maíz procedente de la EEEJN.
- ii. Producción de un hato bovino de la raza Brahman puro de registro.
- iii. Producción de un hato bovino de la raza Brahman puro sin registro, para la producción de animales comerciales de la raza y sus cruces

**Estación Experimental Dr. Carlos Durán:** Los objetivos de esta estación son: (INTA, 2021).

- Abastecer al país de semilla prebásica de papa de alta calidad de variedades comerciales para la industria y consumo fresco.
- Evaluar, seleccionar, multiplicar y validar materiales avanzados de papa con características aptas para las necesidades del país, resistentes a plagas y enfermedades, así como con capacidad para la mesa e industria, provenientes del Centro Internacional de la Papa (CIP) y otros Centros de Investigación.
- Transferir las tecnologías adecuadas para el manejo de la producción primaria tanto de semilla como de papa comercial a pequeños y medianos productores de papa.
- Mantenimiento del banco de germoplasma in-vitro de variedades de papa.
- Colaborar en el proceso de educación nacional a través de pasantías, capacitaciones y proyectos de tesis.
- Apoyar el proceso de investigación del INTA en otros cultivos de importancia regional.

Servicios brindados:

- i. Producción y venta de semilla prebásica de papa cosechada en invernadero.

**Estación Experimental La Managua:** Los objetivos de esta estación son: (INTA, 2021).

- Apoyar los proyectos y actividades de investigación y transferencia que desarrolla el INTA en la zona agroecológica de influencia.

- Brindar servicios a los productores agropecuarios que permitan contribuir al mejoramiento del sector productivo de la región Pacífico Central, Región Brunca y otras regiones de impacto, acompañado de la difusión de tecnologías aptas para pequeños y medianos productores y en apoyo de la agricultura familiar.
- Contribuir con la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías para el mejoramiento del sector agropecuario.

Servicios brindados:

- i. Producción de semillas de forraje de Botón de oro.
- ii. Producción de semillas de forraje de Nacedero.
- iii. Producción de semillas de forraje de Caña forrajera.
- iv. Producción de semillas de forraje de Cuba OM 22.
- v. Producción de semillas de forraje de Morera.
- vi. Producción de semillas de forraje de Crathylia.

## **2.5 Normativa**

La creación del INTA obedece a una necesidad por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería de ejecutar acciones que brinden apoyo técnico e investigativo al sector agropecuario; por tanto, la *Ley 8149 y su Reglamento, Ley del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria* otorga a esta institución el carácter de órgano de desconcentración máxima y le otorga la disposición de contribuir al mejoramiento y la sostenibilidad, por medio de la generación, innovación, validación, investigación y difusión de tecnología en beneficios de la sociedad costarricense.

Por su parte, tal como lo detalla en su artículo 1 la *Ley de Fortalecimiento del control presupuestario de los órganos desconcentrados del Gobierno Central, Ley 9524,*

publicada en abril de 2018, la Asamblea Legislativa realizó la aprobación presupuestaria de los órganos desconcentrados del Gobierno Central, por tanto, instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería podrán tener organismos adscritos que brinden apoyo a su gestión.

La *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley 7428*, en su artículo 18 faculta a esta institución:

“Artículo 18.- **Fiscalización presupuestaria:** Corresponde a la Contraloría General de la República examinar para su aprobación o improbación, total o parcial, los presupuestos de los entes referidos en el artículo 184 de la Constitución Política, así como los del resto de la Administración descentralizada, las instituciones semiautónomas y las empresas públicas.”

La *Ley 8131, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*, define la desconcentración operativa que desarrolla el INTA, como la

“Artículo 2- **Desconcentración operativa:** Atribución de competencia al órgano que ejecuta un determinado proceso, para adoptar decisiones administrativas y operativas con el propósito de alcanzar objetivos que le son propios, con apego al marco normativo establecido por el órgano competente”.

El principio de desconcentración de la ejecución presupuestaria se desarrollará de conformidad con los fundamentos que rigen la Administración Central. Es responsabilidad de las unidades financieras de las instituciones cumplir con las disposiciones normativas y técnicas establecidas por el Órgano Rector; lo anterior indicado en la Ley 8131, artículo 12.

En consecuencia, la desconcentración máxima que presenta el INTA, se evidencia cuando este órgano este sustraído a órdenes, instrucciones o circulares del

superior, en este caso, el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Lo anterior lo detalla el artículo 83 de la *Ley General de la Administración Pública, Ley 6227*.

## **2.6 Financiamiento**

En la actualidad el artículo 3 de Ley del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, Ley 8149, hace referencia al origen del patrimonio del Instituto que menciona diversas fuentes de ingresos. La Constitución Política, en su título XIII, La Hacienda Pública, hace disponer como recaudador de todas las fuentes de ingresos que genera el Estado a la Tesorería Nacional, con el fin de darle un uso eficiente y responsable los fondos públicos.

En tanto, el artículo 3 de la Ley 8149, detalla las diferentes fuentes de financiamiento provenientes de la Hacienda Pública y las actividades que realiza la institución:

- i. Los ingresos que genere la venta de algunos productos, servicios y tecnología, así como los rendimientos de sus inversiones.
- ii. Los créditos que se obtengan de entidades financieras nacionales o internacionales que operen, legalmente, en Costa Rica.
- iii. Las donaciones, las herencias y los legados provenientes de personas físicas o jurídicas, las instituciones públicas o privadas, u organizaciones internacionales.
- iv. Los derechos y los bienes muebles o inmuebles pertenecientes al Instituto.
- v. Los recursos que capte del sector privado.
- vi. Los aportes financieros del Estado mediante presupuestos ordinarios y extraordinarios de la República y los que realicen las instituciones descentralizadas y los demás entes públicos.
- vii. Los ingresos provenientes del financiamiento de proyectos de investigación.



- viii. El cuarenta por ciento (40%) del superávit de las instituciones del sector público agropecuario se destinará al financiamiento del Instituto; se exceptúan aquellas instituciones que no reciben transferencias del Estado para su funcionamiento.
- ix. Facultase al Banco Central de Costa Rica para realizar las gestiones necesarias con el fin de obtener una línea de crédito por la suma de diez millones de dólares (\$10.000.000,00) en bancos y/o agencias del exterior destinados a financiar los diferentes programas del Instituto.
- x.

## **2.7 Descripción de los Controles Financieros**

El INTA, como institución pública, debe seguir el proceso del ciclo de presupuesto, tanto para el presupuesto ordinario como para el extraordinario. Así lo demuestra en sus Procedimientos de Formulación y Aprobación del Plan Presupuestario y Ejecución Presupuestaria. El INTA también cuenta con controles y auditoría internos, que hace la revisión del presupuesto de manera más transparente.

A nivel financiero, el INTA, realiza el reporte de sus finanzas en varios estados financieros como lo son:

- i. Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.
- ii. Estado de Flujo de Efectivo.
- iii. Estado de Situación y Evolución de Bienes.
- iv. Estado de Rendimiento Financiero.
- v. Estado de Situación Financiera.
- vi. Notas de Estados Financieros.

## **2.8 Análisis FODA**

### **2.8.1 Fortalezas**

- i. Al ser una institución con desconcentración máxima, el INTA cuenta con flexibilidad a la hora de administrar su propio presupuesto, siempre apegado a la normativa de fondos estatales.
- ii. Una cultura de apertura dentro de la institución para proyectos, investigaciones, estudios y análisis que permite la mejora constante por parte de la institución.
- iii. Un objetivo general de prioridad, dentro de la industria agropecuaria, para el crecimiento del sector costarricense.
- iv. Especificación de funciones que permiten alcanzar un mejor estudio, por parte de los laboratorios y de las estaciones experimentales.
- v. Óptima ubicación de los diferentes estaciones experimentales y laboratorios en diferentes zonas agroecológicas.
- vi. Adaptación de las necesidades del sector agropecuario, para un real apoyo al sector dentro de las gestiones operativas por realizar.
- vii. Un marco legal y un amplio presupuesto que permite la ejecución de proyectos y la mejora de los que se encuentran en desarrollo.

### **2.8.2 Debilidades**

- i. La institución cuenta con un desequilibrio presupuestario, por lo que en ocasiones se cierran los periodos con superávit presupuestario, lo que limita el presupuesto a ciclos posteriores.
- ii. Diversas fuentes de financiamiento hacen que la recepción de los fondos presupuestarios no se otorgue siempre al mismo tiempo.

- iii. Brecha generacional amplia, lo cual se evidencia en que un importante porcentaje del personal está próximo a su jubilación.
- iv. Inexistencia de una política institucional de gestión del talento humano, que brinde la oportunidad de relevar el personal y de contratar nuevo personal especializado.
- v. Se carece de un plan de inversión institucional, con recursos específicos para infraestructura y equipamiento, entre otros.

### **2.8.3 Oportunidades**

- i. Desarrollo de tecnologías que reduzcan el impacto negativo de las actividades agropecuarias en el ambiente.
- ii. Acceso a diferentes fuentes de recursos financieros.
- iii. Mejora continua a nivel de tecnología en las agrocadenas para mantener la competitividad productivo-ambiental.
- iv. Alianzas estratégicas para fortalecer la generación y transferencia de tecnología.
- v. Falta de personal en algunas áreas especializadas del quehacer del INTA.
- vi. Falta de un sistema de integración y conocimiento sobre el manejo del presupuesto de la institución y de los diferentes departamentos y unidades.

### **2.8.4 Amenazas**

- i. Posibilidad de un desembolso a destiempo por parte del Ministerio de Hacienda.
- ii. Existencia de instituciones que realizan investigación agropecuaria con mayores capacidades en recursos financieros, personal, infraestructura y equipo (entre ellas UCR-ICAFE).
- iii. Política de reducción del gasto en el sector agropecuario.

- iv. Desarticulación y doble esfuerzo dentro de las instituciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**Capítulo 3: Desarrollo de un análisis financiero, que brinde un diagnóstico referente a la gestión del INTA, que permita establecer una base para la propuesta.**

### **3.1 Descripción de los Controles Financieros**

La Dirección Administrativa Financiera del INTA tiene como objetivo ejecutar las labores de dirección, planificación, coordinación, supervisión, control y evaluación de los procesos desarrollados en las áreas administrativa, financiera, contable, de presupuesto y de contratación de bienes y servicios, en apoyo a la consecución de los objetivos y metas institucionales. Esta Dirección está conformada por tres departamentos: Administración de Recursos, Proveeduría Institucional y Servicios Generales. La Administración de Recursos tiene a cargo dos áreas, Contabilidad y Tesorería, que ejecutan y registran el ingreso y gasto del presupuesto

A su vez, la Comisión de Presupuesto es el órgano interno responsable de verificar el proceso de los presupuestos iniciales, presupuestos extraordinarios y modificaciones presupuestarias, previo a presentarse para aprobación de la Junta Directiva del INTA.

Actualmente el INTA no cuenta con un sistema propio para unificar la información presupuestaria, se trabaja de manera manual y controlada por parte del Departamento de Administración de Recursos. En este departamento se inicia con el proceso de identificar las necesidades con que cuenta la institución y se realiza la priorización de tales necesidades a través de la consulta a las dependencias a cargo, así como la formulación para el envío, posteriormente, del presupuesto, para su aprobación. A continuación, se detalla a fondo el proceso de formulación y aprobación del Plan de Presupuesto Ordinario.

*Tabla 2: Actividades de formulación y aprobación del Plan de Presupuesto Ordinario del INTA*

Actividades		Encargados del proceso						
		DAR	DAF	DE	CP	UE	JD	UPI
1	Consolida las estimaciones de ingreso.							
2	Realiza propuesta de distribución de recursos entre sus dependencias.							
3	Revisa el presupuesto de ingresos elaborado por la DAR.							
4	Realiza los ajustes necesarios al presupuesto.							
5	Remite la propuesta de distribución de recursos a la DAF.							
6	Remite la propuesta de distribución de recursos a la Dirección Ejecutiva.							
7	Convoca a la Comisión de Presupuesto.							
8	Analiza y aprueba la estimación de ingresos y su distribución por dependencia institucional.							
9	Define los lineamientos y aprueba el procedimiento para la elaboración del PAO y el presupuesto.							
10	Envía la documentación para que todas las unidades hagan sus propuestas del plan-presupuesto.							

<b>11</b>	Formulan el PAO-Presupuesto a partir de la asignación de los recursos económicos.							
<b>12</b>	Consolidan los requerimientos planteados.							
<b>13</b>	Consolida los requerimientos planteados por los Centros de Costos del INTA.							
<b>14</b>	Analiza y aprueba el presupuesto.							
<b>15</b>	Eleva el plan-presupuesto a la Dirección Ejecutiva para que sea elevado a la Junta Directiva para su aprobación.							
<b>16</b>	Eleva el plan-presupuesto a la Junta Directiva para su aprobación.							
<b>17</b>	Revisa, analiza y aprueba el presupuesto.							
<b>18</b>	Registra el PAO y POI en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos.							
<b>19</b>	Envía POI y el PAO aprobado a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria y al MIDEPLAN.							
<b>20</b>	Recibe acuerdo de Junta Directiva y solicita el ingreso del presupuesto aprobado al Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos.							

21	Ingresa el presupuesto aprobado a la Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos.							
22	Remite el presupuesto aprobado a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.							
23	Recibe comunicación de aprobación total o parcialmente por el ente contralor.							

- DAR: Departamento de Administración de Recursos
- DAF: Dirección Administrativa Financiera
- DE: Dirección Ejecutiva
- CP: Comisión de Presupuesto
- UE: Unidades Ejecutoras
- JD: Junta Directiva
- UPI: Unidad de Planificación Institucional

Los controles financieros que emite el INTA sobre su gestión financiera. Inicia con la realización del presupuesto, la consolidación de las necesidades de los dependientes y la orientación de las metas de la Institución. El presupuesto debe ir alineado con el Plan Anual Operativo (PAO), por lo que su ejecución dependerá de la capacidad financiera de la entidad.

Una vez planteado el presupuesto, se elaboran los estados financieros, que son las herramientas técnicas donde se recopila y plasma la información del rendimiento financiero del instituto, del periodo en ejercicio.



- **Estado de Flujo de Efectivo:** Refleja el incremento o la disminución neta de efectivo y equivalentes de efectivo por diferencias de cambio no realizadas.
- **Estado de Cambios en el Patrimonio Neto:** Refleja el total de variación del ejercicio en relación con el patrimonio neto.
- **Estado de Situación y Evolución de Bienes:** Refleja los incrementos, bajas y acumulados de los ejercicios de los periodos anteriores, referentes a los bienes de la Institución.
- **Estado Rendimiento Financiero:** Expone el resultado del ahorro o desahorro de la gestión pública del INTA. Registra los ingresos y gastos con incidencia en el presupuesto o no incidencia, dentro del periodo en ejercicio.
- **Estado de Situación Financiera o Balance General:** Refleja el cierre del periodo contable, los activos con que la institución cuenta para generar los bienes y servicios que brindará al sector agropecuario, los pasivos que requieren atención de las obligaciones contraídas y el patrimonio del instituto.

### 3.2 Análisis Vertical de los Estados Financieros del INTA

En la presente sección se detalla el análisis vertical de los estados financieros del INTA, específicamente el Balance General y el Rendimiento Financiero de los periodos de 2017 a 2020. Al ser estados financieros de instituciones públicas, tienen amplia extensión por cuentas tan detalladas que se registran, por ello se realizó una agrupación de las partidas, según su identificación. Lo anterior será presentando de manera nominal y su comparativo porcentual.

## Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología agropecuaria (INTA)

2017 – 2020

**Balance General**

(En miles de colones)

PERIODOS	2020	2019	2018	2017	ANALISIS VERTICAL			
					2020(%)	2019 (%)	2018 (%)	2017 (%)
<b>ACTIVO</b>								
Activo circulante	₡934 134,95	₡1 392 458,00	₡1 226 624,73	₡1 269 032,69	24,49%	37,72%	31,07%	30,24%
Efectivo e inversiones CP	₡905 175,90	₡1 357 585,00	₡1 193 310,36	₡1 193 583,87	23,73%	36,77%	30,23%	28,44%
Cuentas por cobrar	₡33 438,93	₡31 737,00	₡30 979,51	₡2 890,27	0,88%	0,86%	0,78%	0,07%
Inventarios	₡28 816,20	₡102,00	₡0,00	₡66 045,93	0,76%	0,00%	0,00%	1,57%
Gastos diferidos y otras cuentas CP	-₡33 296,08	₡3 034,00	₡2 334,86	₡6 512,62	-0,87%	0,08%	0,06%	0,16%
Activo Largo Plazo	₡2 880 421,14	₡2 299 537,00	₡2 721 293,27	₡2 927 939,25	75,51%	62,28%	68,93%	69,76%
Inmuebles maquinaria y equipo neto	₡2 880 421,14	₡2 299 537,00	₡2 721 293,27	₡2 927 939,25	75,51%	62,28%	68,93%	69,76%
Inversiones y Docum. x cobrar LP	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros activos	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>₡3 814 556,09</b>	<b>₡3 691 995,00</b>	<b>₡3 947 918,00</b>	<b>₡4 196 971,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>								
Pasivo circulante	-₡41 086,42	₡105 228,00	₡36 095,66	₡31 252,52	-1,08%	2,85%	0,91%	0,74%
Cuentas por pagar	-₡72 754,17	₡69 714,00	₡16 912,58	₡10 549,50	-1,91%	1,89%	0,43%	0,25%
Gastos acum. x pagar y otras cuentas	₡11 249,62	₡10 087,00	₡57,36	₡3 300,00	0,29%	0,27%	0,00%	0,08%
Préstamos y docum. x pagar CP	₡20 418,13	₡25 427,00	₡19 125,72	₡17 403,02	0,54%	0,69%	0,48%	0,41%

Pasivo a Largo plazo	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>-€41 086,42</b>	<b>€105 228,00</b>	<b>€36 095,66</b>	<b>€31 252,52</b>	<b>-1,08%</b>	<b>2,85%</b>	<b>0,91%</b>	<b>0,74%</b>
Capital inicial	€2 104 781,79	€2 104 782,00	€2 104 781,79	€2 104 781,79	55,18%	57,01%	53,31%	50,15%
Reservas y otras cuentas	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Resultados acumulados	€1 750 860,72	€1 481 985,00	€1 807 040,55	€2 060 937,63	45,90%	40,14%	45,77%	49,11%
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>€3 855 642,51</b>	<b>€3 586 767,00</b>	<b>€3 911 822,34</b>	<b>€4 165 719,42</b>	<b>101,08%</b>	<b>97,15%</b>	<b>99,09%</b>	<b>99,26%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>€3 814 556,09</b>	<b>€3 691 995,00</b>	<b>€3 947 918,00</b>	<b>€4 196 971,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

El reporte histórico de los balances generales del INTA, muestran los niveles de inversión realizado por la institución, tanto en activos a circulante como los activos a largo plazo. La estructura de estas inversiones representa, para 2017, un 69.76% en sus activos a largo plazo y, por consiguiente, en la cuenta de *inmuebles maquinaria y equipo neto*, donde, debido al carácter institucional, el activo a largo plazo únicamente se ve presentado en la cuenta mencionada anteriormente. No se tienen inversiones o documentos por cobrar a largo plazo.

Por lo anterior, para los años posteriores la estructura de inversión a largo plazo se mantiene en aumento, a excepción del año 2019, cuando disminuyó en un 62.28%, pero dando paso a un 2020 donde la inversión en inmuebles maquinaria y equipo neto, alcanzó su máximo para el periodo de análisis y llegó a un 75.51%.

De manera proporcional, la inversión que se presenta a nivel de activo circulante mantiene composiciones similares para 2017 y 2018, con un 30.24% y un 31.07%, respectivamente. Estas inversiones se ven reflejadas en la cuenta de efectivo e inversiones CP, pues, por su carácter institucional, se espera impulsar el apoyo al sector agropecuario con esta disponibilidad para su ejecución. Las cuentas por cobrar, inventario y Gastos diferidos y otras cuentas CP, con un comportamiento regular, no representan porcentajes mayores al 1% en el aporte al activo total de su

respectivo periodo. Para el periodo del 2020, existe una cuenta que corresponde a los gastos diferidos y otras cuentas CP, la cual presenta un desequilibrio financiero, pues se encuentra en negativo; eso indica que el activo está pendiente de pago al momento del cierre del ejercicio financiero y, por tanto, se debe reclasificar como pasivo.

Por su parte, la cuenta de pasivo circulante contempla porcentajes menores al 2% de la participación en el pasivo y patrimonio, que obedecen a deudas comerciales, deudas sociales y depósitos de garantía que la institución mantiene por la ejecución de la contratación administrativa. La institución no evidencia pasivo a largo plazo, por lo que no presenta apalancamiento en su ejecución financiera.

A su vez, el estado de desembolsos presupuestarios se ve reflejado en la cuenta de patrimonio, donde representa la diferencia entre los totales de activos y los pasivos. Esta cuenta tiene su representación como capital inicial y resultados acumulados de los periodos anteriores; representa en todos los periodos porcentajes elevados de entre un 40.14% y un 49.11%. Estos fondos son considerados como pérdidas acumuladas de las que la institución no tomó ejecución o bien, errores contables del periodo. También esta cuenta contempla los ajustes y reexpresiones retroactivas consideradas en el periodo.

A continuación, se detallan los estados de resultados de los periodos 2017 – 2020 y el ahorro o desahorro de cada periodo y su análisis vertical.

Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología agropecuaria (INTA)  
2017 - 2020.

**Estado de Resultados**

(En miles de colones)

PERIODOS	2020	2019	2018	2017	ANALISIS VERTICAL			
					2020 (%)	2019 (%)	2018 (%)	2017 (%)
Ingresos	¢2 044 503,39	¢1 523 845,00	¢1 013 680,57	¢1 218 805,44	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Gastos de administración	¢1 890 939,08	¢1 817 477,00	¢1 235 377,65	¢1 965 423,21	92,49%	119,27%	121,87%	161,26%
Total, gastos de operación	¢1 890 939,08	¢1 817 477,00	¢1 235 377,65	¢1 965 423,21	92,49%	119,27%	121,87%	161,26%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>¢153 564,31</b>	<b>-¢293 632,00</b>	<b>-¢221 697,08</b>	<b>-¢746 617,77</b>	<b>7,51%</b>	<b>-19,27%</b>	<b>-21,87%</b>	<b>-61,26%</b>
Gastos financieros	¢1,73	¢0,00	¢0,00	¢28,80	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros ingresos y gastos netos	¢35 674,86	¢28 544,00	¢24 214,70	¢39 253,13	1,74%	1,87%	2,39%	3,22%
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>¢117 887,72</b>	<b>-¢322 176,00</b>	<b>-¢245 911,78</b>	<b>-¢785 899,70</b>	<b>5,77%</b>	<b>-21,14%</b>	<b>-24,26%</b>	<b>-64,48%</b>
Impuesto de renta	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Ahorro o desahorro</b>	<b>¢117 887,72</b>	<b>-¢322 176,00</b>	<b>-¢245 911,78</b>	<b>-¢785 899,70</b>	<b>5,77%</b>	<b>-21,14%</b>	<b>-24,26%</b>	<b>-64,48%</b>

En el estado de resultado se observa una creciente cuenta de ingresos para los periodos en estudio; sin embargo, se observa para los tres primeros periodos un gasto de administración mayor a sus mismos ingresos. Este gasto de administración o bien, gasto de funcionamiento, corresponde a cuentas como gastos en personal, servicios, materiales y suministros consumidos, consumo de bienes distintos de inventarios, que, por el ejercicio de la función generada, permiten evidenciar una necesidad de mejora en el presupuesto, en busca del equilibrio presupuestario. Una utilidad de operación en positivo de 7.51% para el 2020, demuestra una ejecución

presupuestaria tendente al equilibrio financiero, la cual no se refleja en los periodos anteriores.

Para el año 2020, sí se tuvo como resultado un ahorro en un 5.77%, diferente a sus resultados de desahorro en los periodos anteriores. Es destacable que los gastos por otros ingresos y gastos netos no exceden un 3.22% para 2017 y alcanzan un 1.74% para el último periodo; esto hace evidente un recorte, tanto en esta cuenta como en la que se mencionada anteriormente de gastos de administración, consecuente con la política de austeridad que ha desarrollado el país en los últimos periodos presupuestarios.

### 3.3 Análisis Horizontal de los Estados Financieros del INTA

En esta sección se encontrará detallado el análisis horizontal de los estados financieros del INTA, donde se realizará un comparativo interanual.

Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología agropecuaria (INTA)

2017 - 2020

#### Balance General

(En miles de colones)

PERIODOS	2020	2019	2018	2017	ANALISIS HORIZONTAL		
					2020 (%)	2019 (%)	2018 (%)
<b>ACTIVO</b>							
Activo circulante	₡934 134,95	₡1 392 458,00	₡1 226 624,73	₡1 269 032,69	-32,91%	13,52%	-3,34%
Efectivo e inversiones CP	₡905 175,90	₡1 357 585,00	₡1 193 310,36	₡1 193 583,87	-33,32%	13,77%	-0,02%
Cuentas por cobrar	₡33 438,93	₡31 737,00	₡30 979,51	₡2 890,27	5,36%	2,45%	971,86%
Inventarios	₡28 816,20	₡102,00	₡0,00	₡66 045,93	28151,18%	0,00%	-100,00%
Gastos diferidos y otras cuentas CP	-₡33 296,08	₡3 034,00	₡2 334,86	₡6 512,62	-1197,43%	29,94%	-64,15%
Activo Largo Plazo	₡2 880 421,14	₡2 299 537,00	₡2 721 293,27	₡2 927 939,25	25,26%	-15,50%	-7,06%

Inmuebles maquinaria y equipo neto	€2 880 421,14	€2 299 537,00	€2 721 293,27	€2 927 939,25	25,26%	-15,50%	-7,06%
Inversiones y Docum. x cobrar LP	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Otros activos	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>€3 814 556,09</b>	<b>€3 691 995,00</b>	<b>€3 947 918,00</b>	<b>€4 196 971,94</b>	<b>3,32%</b>	<b>-6,48%</b>	<b>-5,93%</b>

<b>PASIVO</b>							
Pasivo circulante	-€41 086,42	€105 228,00	€36 095,66	€31 252,52	-139,05%	191,53%	15,50%
Cuentas por pagar	-€72 754,17	€69 714,00	€16 912,58	€10 549,50	-204,36%	312,20%	60,32%
Gastos acum. x pagar y otras cuentas	€11 249,62	€10 087,00	€57,36	€3 300,00	11,53%	17485,43%	-98,26%
Préstamos y docum. x pagar CP	€20 418,13	€25 427,00	€19 125,72	€17 403,02	-19,70%	32,95%	9,90%
Pasivo a Largo plazo	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>-€41 086,42</b>	<b>€105 228,00</b>	<b>€36 095,66</b>	<b>€31 252,52</b>	<b>-139,05%</b>	<b>191,53%</b>	<b>15,50%</b>
Capital inicial	€2 104 781,79	€2 104 782,00	€2 104 781,79	€2 104 781,79	0,00%	0,00%	0,00%
Reservas y otras cuentas	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	0,00%	0,00%
Resultados acumulados	€1 750 860,72	€1 481 985,00	€1 807 040,55	€2 060 937,63	18,14%	-17,99%	-12,32%
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>€3 855 642,51</b>	<b>€3 586 767,00</b>	<b>€3 911 822,34</b>	<b>€4 165 719,42</b>	<b>7,50%</b>	<b>-8,31%</b>	<b>-6,09%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>€3 814 556,09</b>	<b>€3 691 995,00</b>	<b>€3 947 918,00</b>	<b>€4 196 971,94</b>	<b>3,32%</b>	<b>-6,48%</b>	<b>-5,93%</b>

Para los periodos entre el 2017 y 2018 el ejercicio económico representó una disminución de un 3.34% en el activo circulante. Del periodo del 2018 al 2019, un aumento del 13.52% y para el último periodo de análisis, una disminución considerable de un 32.91%. Consecuente con esta disminución, la cuenta de efectivo e inversión a corto plazo mantiene la misma tendencia a la baja que el activo circulante.

Para el año 2020 la cuenta de inventario tuvo un incremento considerable, la cual había tenido participación en los periodos del 2017 al 2018; eso permite visualizar el desarrollo de un proyecto diferente que requiera la permanencia de un inventario, pues en dicha cuenta recaen los consumos de la cuenta de materiales y suministros para consumo y prestación de servicios. Por parte de la cuenta de inmueble maquinaria y equipo, pese a las disminuciones en 2018 y 2019, para el año 2020 se mantiene una porción nominal similar en el 2017. Dado lo anterior, el aumento para el último periodo es de un 3.32%, debido a la inversión a largo plazo y no por el aporte de capital para disponer de la institución.

Para los pasivos, el INTA muestra en las cuentas por pagar un aumento considerable para 2019, de un 312.20%, lo cual representa una obligación por cubrir en deudas comerciales y deudas sociales para el periodo siguiente. Sin embargo, para 2020 presenta una disminución en la deuda social y fiscal a corto plazo, hasta ser un saldo en negativo (-204.36%). Se evidencia una cancelación de más sobre las obligaciones adquiridas como consecuencia de servicios presentados a la institución, sea por los regímenes de seguridad social o de multas, derechos y recargos, derivadas del cumplimiento fiscal.

Las cuentas de gastos acumulados por pagar y los préstamos y documentos por pagar a corto plazo, presentan un comportamiento fluctuante en todos los periodos y sus porcentajes no se consideran como una tendencia. Por el ejercicio presentado anteriormente, 2020 la institución cerró con un pasivo circulante negativo de -139.05%.

A continuación, se detallan los estados de resultados de los periodos 2017 – 2020 y el ahorro o desahorro de cada periodo y su análisis horizontal.



Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología agropecuaria (INTA)

2017 - 2020

**Estado de Resultados**

(En miles de colones)

PERIODOS	2020	2019	2018	2017	ANALISIS HORIZONTAL		
					2020 (%)	2019 (%)	2018 (%)
Ingresos	¢2 044 503,39	¢1 523 845,00	¢1 013 680,57	¢1 218 805,44	34,17%	50,33%	-16,83%
Gastos de administración	¢1 890 939,08	¢1 817 477,00	¢1 235 377,65	¢1 965 423,21	4,04%	47,12%	-37,14%
Total, gastos de operación	¢1 890 939,08	¢1 817 477,00	¢1 235 377,65	¢1 965 423,21	4,04%	47,12%	-37,14%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>¢153 564,31</b>	<b>-¢293 632,00</b>	<b>-¢221 697,08</b>	<b>-¢746 617,77</b>	<b>-152,30%</b>	<b>32,45%</b>	<b>-70,31%</b>
Gastos financieros	¢1,73	¢0,00	¢0,00	¢28,80	0,00%	0,00%	-100,00%
Otros ingresos y gastos netos	¢35 674,86	¢28 544,00	¢24 214,70	¢39 253,13	24,98%	17,88%	-38,31%
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>¢117 887,72</b>	<b>-¢322 176,00</b>	<b>-¢245 911,78</b>	<b>-¢785 899,70</b>	<b>-136,59%</b>	<b>31,01%</b>	<b>-68,71%</b>
Impuesto de renta	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Ahorro o desahorro</b>	<b>¢117 887,72</b>	<b>-¢322 176,00</b>	<b>-¢245 911,78</b>	<b>-¢785 899,70</b>	<b>-136,59%</b>	<b>31,01%</b>	<b>-68,71%</b>

En el Estado de Resultados se puede comparar el incremento porcentual en los periodos 2019 y 2020, con respecto a la asignación de presupuesto para la institución y un gasto de administración consecuente con sus ingresos, que para el último periodo en análisis es del 4.04% y una recuperación al final de los resultados de un ahorro del 136.59%, después de un desahorro del 31.01% y un ahorro en 2017 de un 68.71%. Cifras tan variables muestran una institución que debe ajustarse constantemente y requiere de un control más a detalle de sus ingresos, para conocer cuál será la posibilidad de planeación para periodos posteriores.

### 3.4 Análisis de la Estructura Financiera

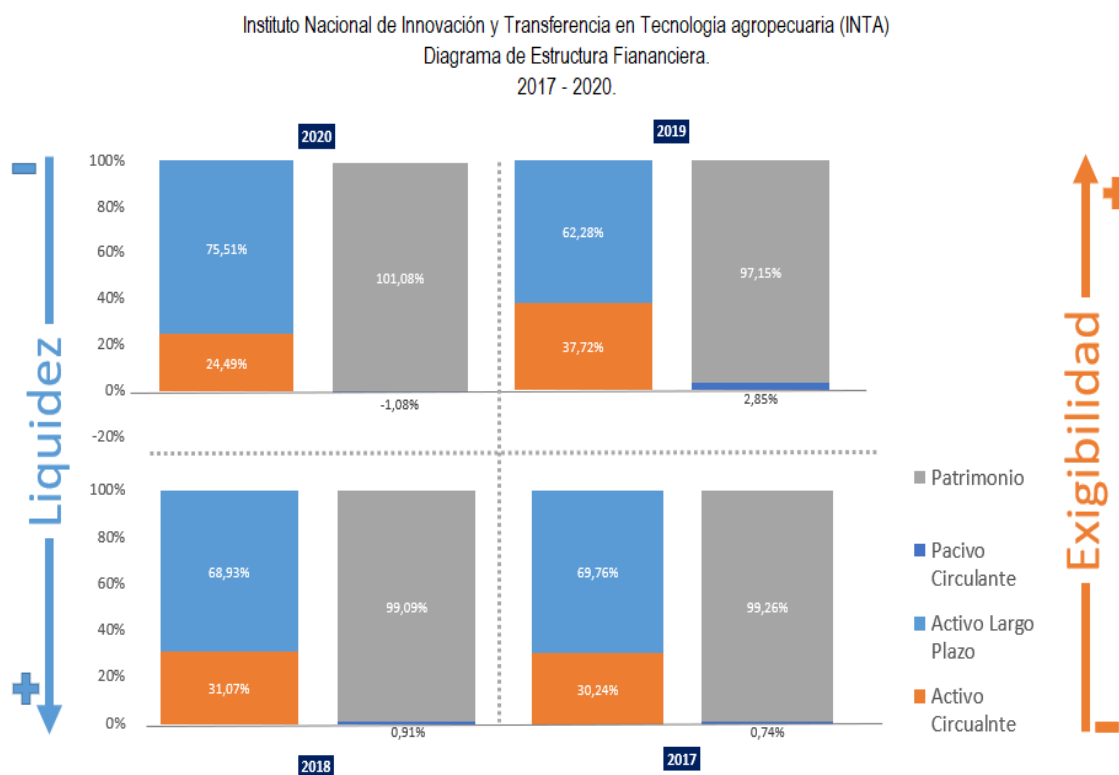
Se confrontaron los grados de liquidez de los activos contra los niveles de exigibilidad de las fuentes de financiamiento. En este caso, el análisis de estructura financiera, muestra el financiamiento tanto del activo circulante como del activo a largo plazo, por el 99.14% del patrimonio; el valor anterior es el promedio de los periodos en análisis y muestra que, como institución pública, no genera una obligación mayor por su operativa.

El activo circulante muestra el aporte a la operación de la institución, por medio de su grado de consolidación, por lo que muestra un promedio de un 30.88% en el periodo de análisis. Este rubro representa la liquidez con que cuenta la institución y que hace frente al pasivo circulante de la institución, de un promedio de 0.86%; este porcentaje genera certeza de una correcta aplicación de sus obligaciones.

El porcentaje promedio del activo a largo plazo es de un 69.12%; hay certeza de la presencia de terrenos, edificios y maquinaria y equipo en la institución, para brindar el servicio que ofrecen al sector agropecuario, a través de las estadios experimentales y laboratorios.

El INTA, cumple con las principales reglas para la solidez financiera. La primera consiste en que el activo a largo plazo sea cubierto por el patrimonio y esta lo realiza en su totalidad. La segunda implica que el activo circulante también sea cubierto con más del 15%, y este se financia casi en su totalidad. Lo anterior demuestra holgura financiera por parte del Instituto.

Tabla 3: Diagrama de Estructura Financiera



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los Estados Financieros del INTA 2017-2020.

### 3.5 Análisis del Plan Presupuestario

La revisión de este análisis del plan presupuestario permite evidenciar las prioridades que tiene la institución para el alcance de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas. El presupuesto público es un instrumento financiero que conlleva un proceso de formulación, aprobación, ejecución y evaluación; además, contiene la política económica y social que lleva a cabo el gobierno. Previo a este análisis, el

presupuesto fue formulado por la misma institución y remitido para su aprobación por parte de la Contraloría General de la República.

Por tanto, es importante conocer las diferentes fuentes de ingreso con que cuenta el Instituto, las cuales se mencionaron en el capítulo 2 inciso 6 y que se hacen evidentes en el plan presupuestario.

La planeación presupuestaria del 2017 solicitaba un 48.18% del presupuesto total en transferencias corrientes provenientes del Estado, ¢590.000.000. Por su parte, el 37.12% del ingreso no tributario obedece a la cuenta de *otras multas*, que es la aplicación de multas y sanciones por el ejercicio de la Institución, que no corresponden a sanciones administrativas; multas por atraso en el pago de bienes y servicios.

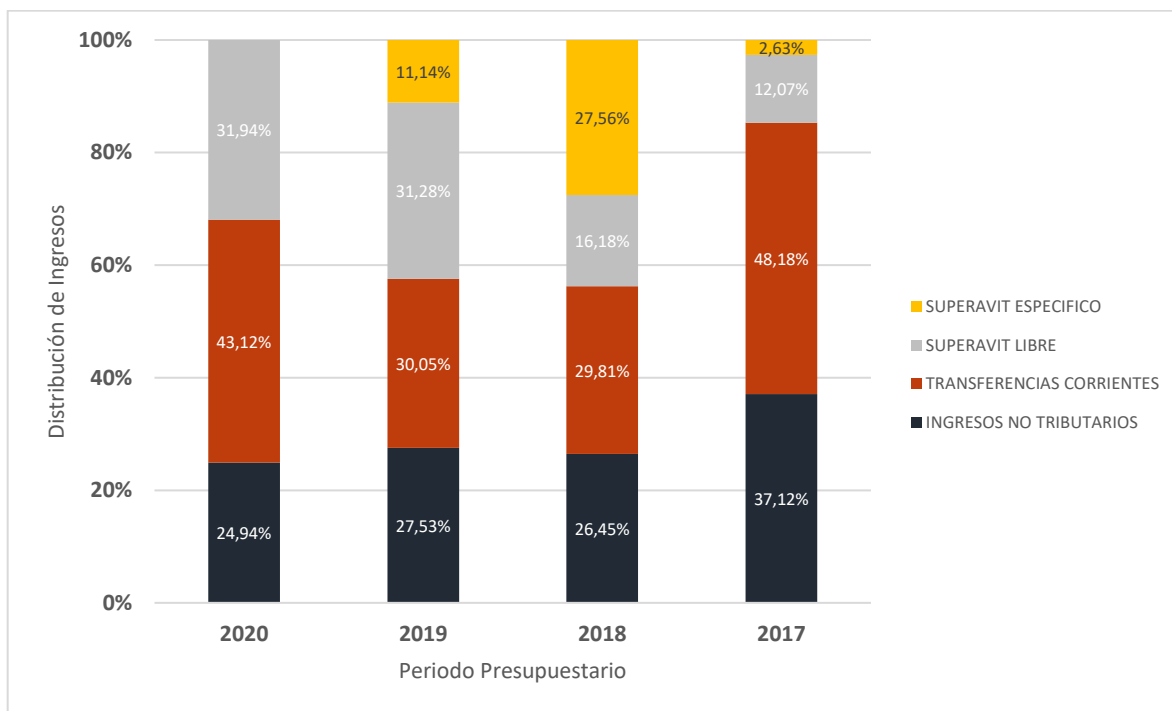
Por su parte, la cuenta de *ingresos no tributarios* es una estimación de la venta de *bienes y servicios*, tanto de bienes agropecuarios y forestales como por servicio de investigación y desarrollo, ¢276.060.000, un 37.12% del ingreso total para el periodo 2017.

El superávit libre es un exceso en caso de no cumplimiento de la ejecución presupuestaria, por lo que el INTA se debe presupuestar, programar y ejecutar ante la Tesorería Nacional. El INTA proyectó tener estos recursos para disponerlos en algún tipo de partida o subpartida que requiera financiarse de manera discreta por la institución; para 2017 la institución presupuesta ¢147.830.000, un 12.07% del presupuesto total.

El superávit específico es el exceso de fondos que mantiene la institución para proyectos en específicos y no podrán ser utilizados en otras partidas ni ser considerados dentro del superávit libre; a su vez, tampoco deberán ser gravados, además de poderse usar en periodos posteriores. El INTA por proyectos mantuvo para 2017 un 2.63%, lo cual representaba ¢32.164.600. Por tanto, el INTA planteó presupuestariamente utilizar ¢1.224.459.600 para 2017.

Para el año 2018 la subpartida de ingresos del superávit específico representó un 27.56% de un presupuesto de ₡1.361.993.600.

*Gráfico 4: Segmentación de las partidas de Ingreso de los Presupuestos*



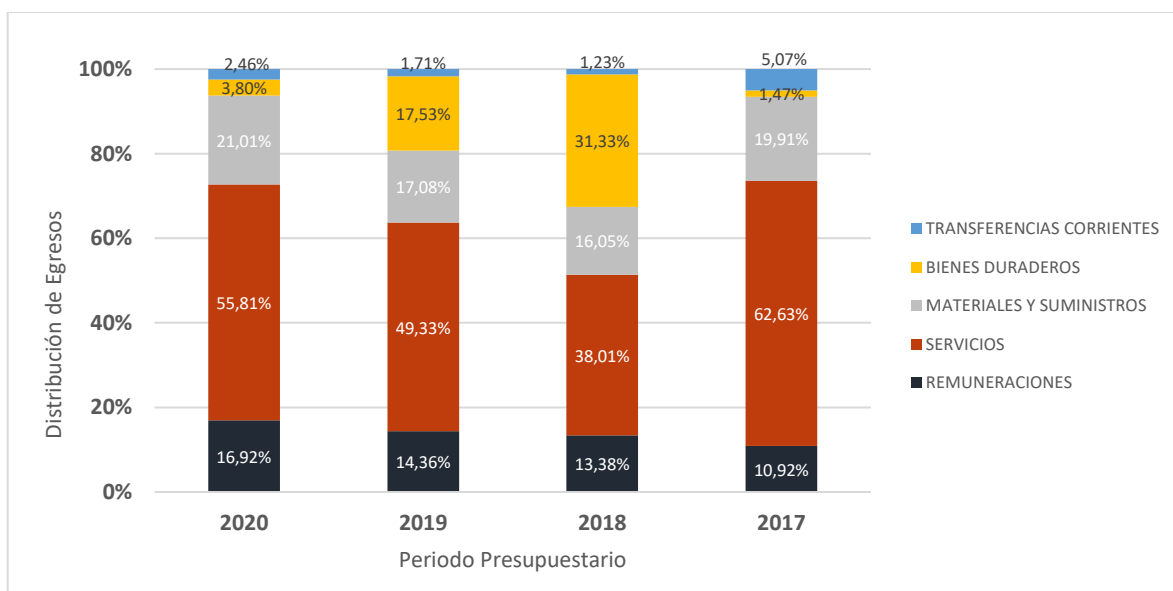
Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los Estados Financieros del INTA 2017-2020.

Por parte de los gastos presupuestados se evidencia una creciente subpartida, pero razonable, según la proporción de gastos totales, que corresponde al gasto en personal, como remuneraciones, incentivos, contribuciones patronales al desarrollo y la seguridad social, entre otros gastos correspondientes a dicha partida. Lo anterior representa para 2020, un 16.92%, ₡187.281.468.000 de colones del presupuesto de gastos de ese periodo.

La partida de servicios y sus subpartidas representa la mayor carga presupuestada para la Institución. Para el año 2017 fue de un 62.63% y para este último periodo de análisis, un 55.81% de la totalidad de los gastos; subcategorías como servicios generales, viáticos dentro del país y seguros son las de mayor representación. La subpartida de maquinaria, equipo y mobiliario, representó para el 2020 solamente un 3.80%, lo cual se evidencia en los bienes duraderos. A su vez, las prestaciones legales son poco representativas y constantes; para el 2020 representan un 2.46%.

*Gráfico 5: Segmentación de las partidas de Gastos de los Presupuestos*

2017-2020



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los Estados Financieros del INTA 2017-2020.

### 3.6 Análisis de la Liquidación Presupuestaria

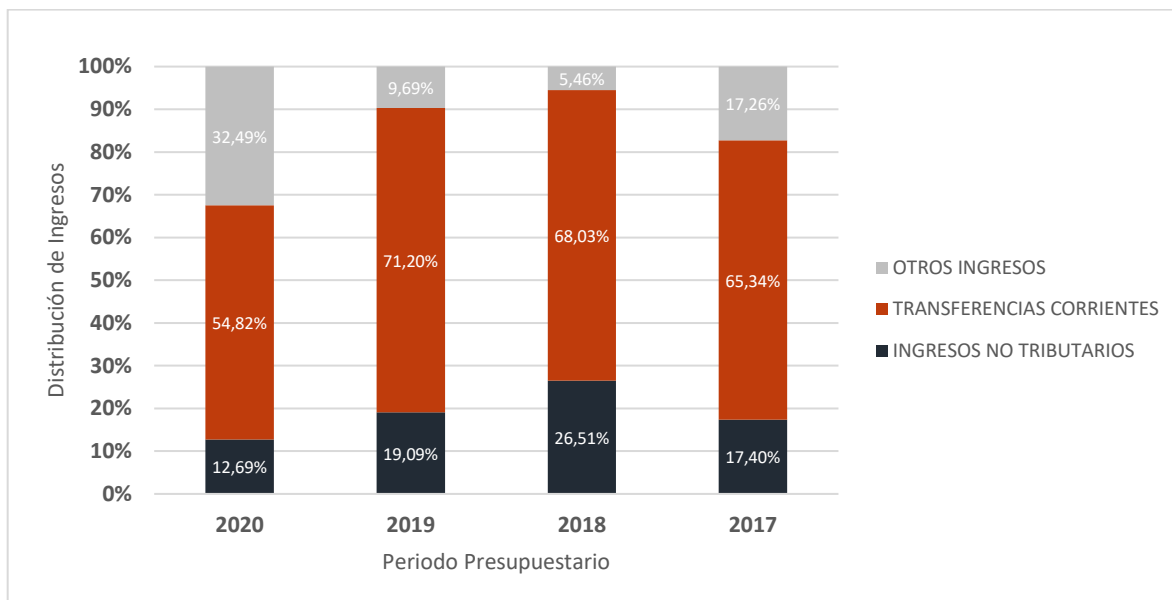
La liquidación presupuestaria obedece a la realidad del ejercicio posterior a lo ejecutado, por lo que se observará cómo se ejecutó el presupuesto solicitado en el plan presupuestario.

Dentro de esta ejecución del ingreso por el ejercicio presupuestario, se observa el ingreso por resultados positivos por ventas y servicios que para el 2020 representó un 12.67% de la totalidad de los ingresos del periodo. Como se estableció en el análisis del Plan Presupuestario, las transferencias representan la mayor parte de los ingresos de esta institución, el cual es un porcentaje variable y sin alguna tendencia detallada.

Los ingresos no tributarios, como se detalló anteriormente, provienen de ventas de bienes y servicios y representa un ingreso menor al planteado en el periodo en análisis, a excepción de 2018, donde este ingreso alcanzó el 26.51% sobre el 26.45% planteado. Las transferencias corrientes, provenientes de la Tesorería Nacional, incluyen la los superávit que mantuvo la institución, por lo que se reclasificaron con transferencias corrientes.

La partida de *otros ingresos*, se ve respaldada por la subpartida de *reversión de deterioro y desvalorización de bienes concesionados*, que es el producto de la reversión o recuperación de pérdidas por deterioro y de resultados negativos por revaluaciones de bienes; para el 2020 significó un 32.49%.

Gráfico 6: Segmentación de las partidas de Ingresos de la Ejecución  
Presupuestaria: 2017-2020

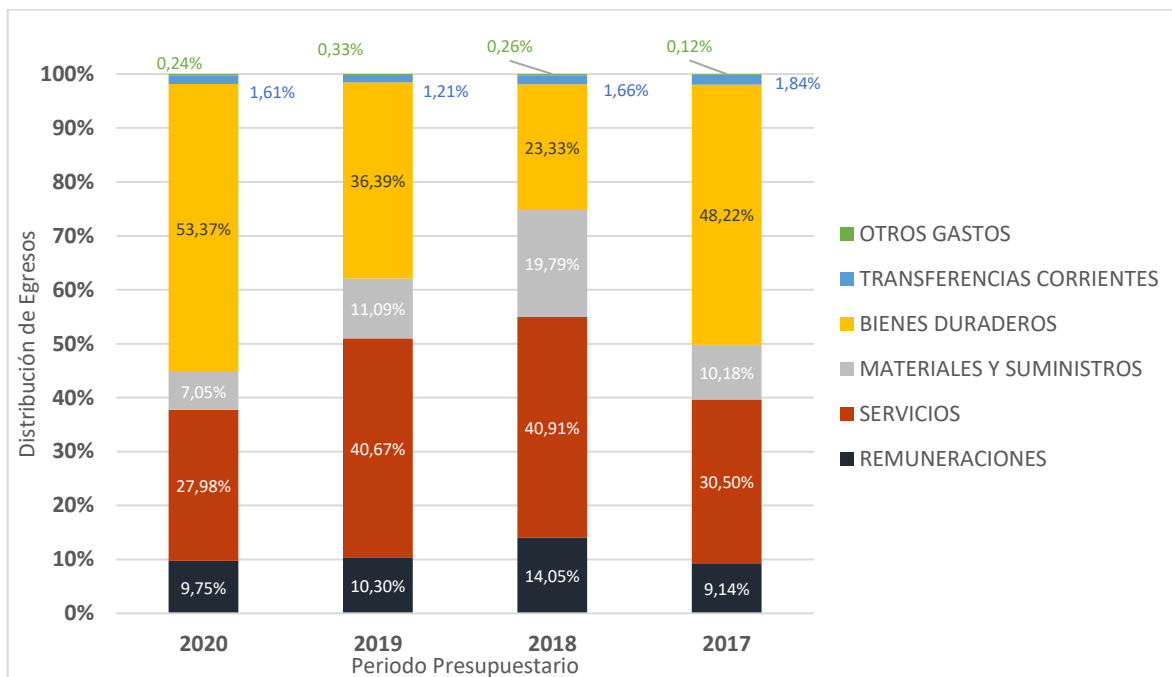


Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los Estados Financieros del INTA 2017-2020.

Los gastos de la ejecución presupuestaria muestran la siguiente segmentación, donde las remuneraciones mantienen una tendencia a la baja a partir del año 2018, así como la necesidad de servicios que requiere la institución. Sin embargo, la subpartida de *bienes duraderos* se incrementó considerablemente de forma similar al año 2017, cuando alcanzaba un 48.22%; en el 2020 un 53.37%. Lo anterior mantiene la correlación con el Balance General, donde se presenta un crecimiento en la cuenta de *inmueble maquinaria y equipo*.



**Gráfico 7: Segmentación de las partidas de Gastos de la Ejecución  
Presupuestaria: 2017-2020**



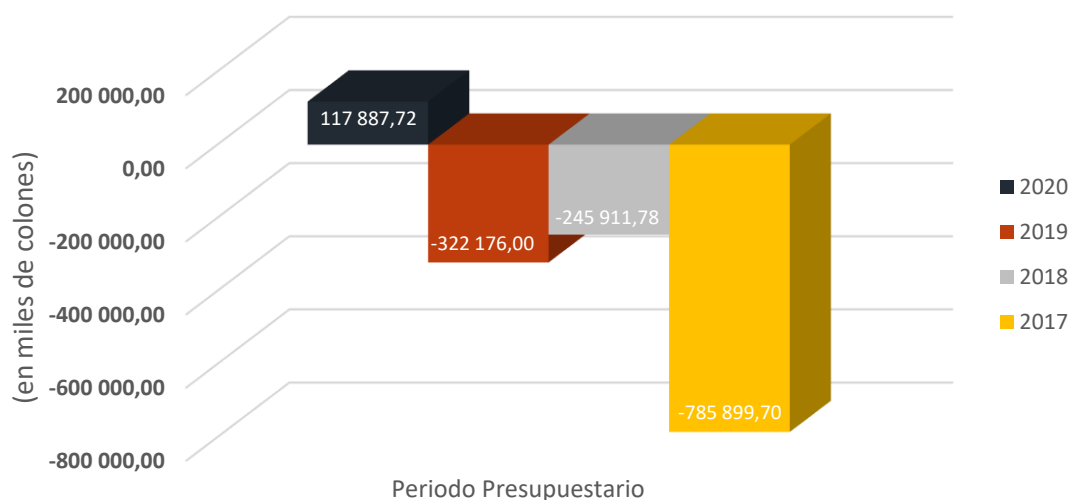
Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los Estados Financieros del INTA 2017-2020.

Como proceso final del ejercicio dentro de la ejecución presupuestaria, se muestra el resultado final del periodo, donde se evidencia si la institución tuvo ahorro y desahorro; es clave en la demostración del equilibrio presupuestario.

Para el 2017 se tuvo un gasto mayor a los ingresos que se percibieron, por lo cual se determinó un desahorro de ¢785.899.700, en su mayoría provenientes de la cuenta de *pérdidas por deterioro y desvalorización de bienes y*, por tanto, el deterioro de contable de propiedad, planta y equipo de propiedades de inversión, activos biológicos, bienes de infraestructura y de beneficio y uso público. La situación se evidencia para los periodos consecuentes, donde el desahorro por medio de la actividad presupuestaria es evidente. El año 2020 supone un ahorro de

¢117.887.720, donde hubo una pérdida sobre costo de oportunidad en relación con el capital que no se utilizó para generar bien público.

*Gráfico 8: Segmentación de las partidas de Gastos de la Ejecución  
Presupuestaria: 2017-2020*

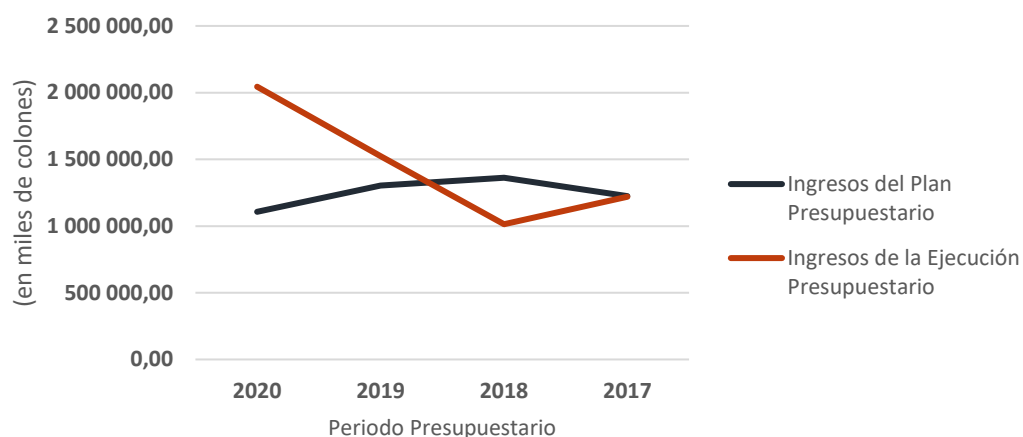


Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los Estados Financieros del INTA 2017-2020.

### **3.7 Análisis comparativo entre la planeación y la ejecución presupuestaria**

En el siguiente gráfico se muestra un comparativo de la planificación y la ejecución presupuestaria, para los periodos en análisis. Se evidencia una necesidad de estabilidad de ingreso que permitiría una mejor en el planteamiento presupuestario y, por tanto, su ejecución, para que se tenga una correlación entre ambos parámetros.

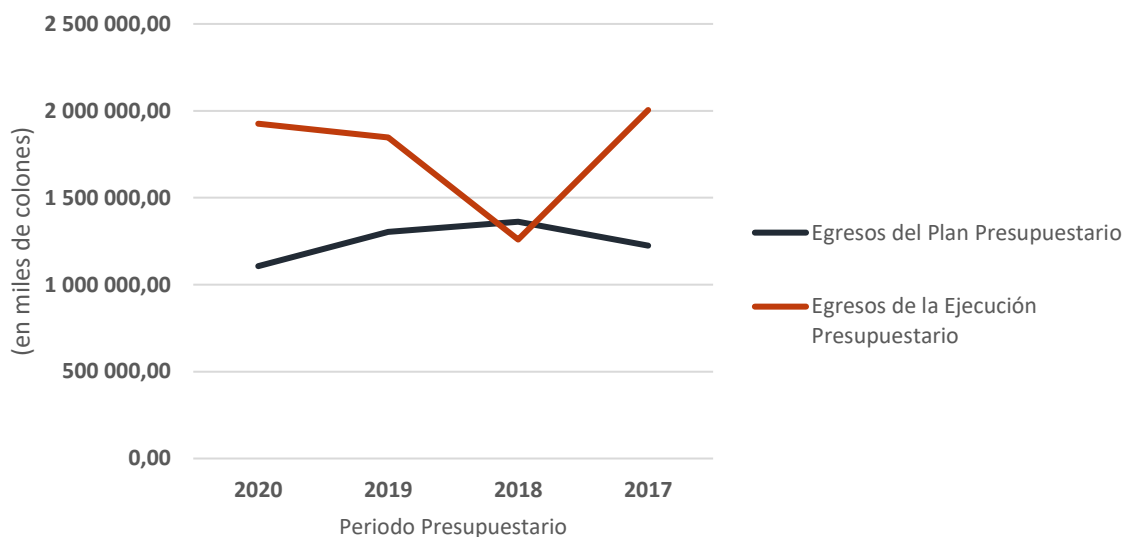
*Gráfico 9: Comparativo entre los Ingresos de la Planeación y la Ejecución presupuestaria: 2017-2020*



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los Estados Financieros del INTA 2017-2020.

De igual manera, el siguiente gráfico evidencia una necesidad de programación institucional en los gastos de los periodos en estudio y se requiere atender, de manera más exacta, la planificación presupuestaria, para así direccionar de mejor manera los esfuerzos para alcanzar las metas institucionales.

*Gráfico 10: Comparativo entre los gastos de la planeación y la ejecución presupuestaria: 2017-2020*



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los Estados Financieros del INTA 2017-2020.

### 3.8 Diagnóstico de la Gestión del INTA

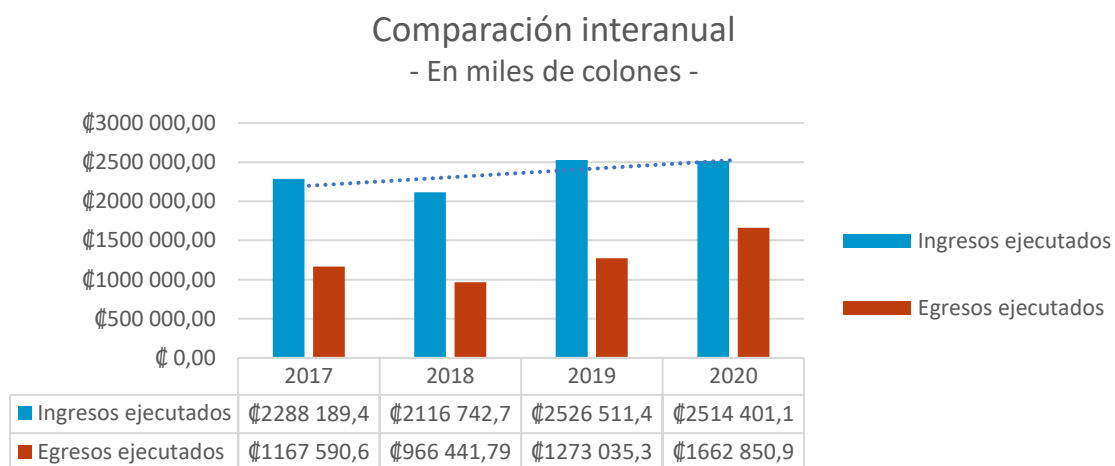
Posteriormente a la revisión de los controles financieros generados por el INTA, luego del proceso presupuestario, se logra identificar que la institución unifica los recursos que utilizó para el alcance periódico de los objetivos; además de contar con los fines y objetivos institucionales claros y determinados en el Plan Anual Operativo.

Aunque la ejecución presupuestaria se realiza con sujeción a los objetivos, metas y prioridades que previamente se establecieron dentro de la asignación de recursos financieros a nivel del presupuesto ordinario, se observa una disminución del gasto público planificado dentro del ciclo presupuestario, lo cual evidencia una planeación distorsionada y una ejecución desenfocada que puede ir en deterioro del alcance

de los objetivos del Instituto. Lo anterior se observa en el periodo 2020, donde el presupuesto inicial fue de ₡1 106 700 760, y sus modificaciones durante este periodo alcanzaron un incremento del 76%, hasta tener un presupuesto definitivo de ₡1 948 092 081.

En contraparte, los ejercicios presupuestarios realizados muestran una constante diferencia entre los ingresos que recibe la institución, con respecto a los egresos ejecutados en el gasto público, como se puede observar en el gráfico 11. Antes de la aplicación de la regla fiscal, este comportamiento estaba perjudicando a la institución, en vista de que el presupuesto del siguiente periodo iba a ser afectado.

*Gráfico 11: Comparación interanual de los presupuestos ejecutados del INTA  
2017-2020*



Posteriormente al 2020, la aplicación de la regla fiscal a la institución establece un límite al crecimiento del gasto (corriente o total) en función del comportamiento de dos variables.

- Tasa promedio de crecimiento interanual del producto interno bruto (PIB) nominal de los últimos cuatro años previos a la formulación del presupuesto nacional.

- Relación del saldo de la deuda total del Gobierno Central con respecto al PIB nominal.

Este último hecho entró a regir para la institución una vez aplicada la Ley 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, aprobada en diciembre de 2018 y aplicada para el periodo 2020.

Dentro del gasto ejecutado de la institución, se observa un aumento de los recursos financieros designados al presupuesto, que también genera una disparidad dentro de los ingresos y los gastos ejecutados y, por tanto, intensifica el desequilibrio presupuestario.

Sin embargo, la institución no posee controles respecto a la determinación de los costos asociados a los servicios y bienes que produce, por lo que no se logra medir la eficiencia de la aplicación de los recursos. También se encuentra una carencia de indicadores de desempeño para medir la dimensión de la gestión económica, que brinda la base de la movilización adecuada de los recursos financieros para el alcance de los objetivos institucionales.

El INTA presenta debilidades en la programación presupuestaria, donde la necesidad de mantener un equilibrio, o al menos un superávit o ahorro en cada periodo, genera dificultad en la gestión de los gastos.

A nivel de presentación de información financiera el INTA, no se cuenta con un comparativo que evidencie el presupuesto aprobado y los importes que surgieron de la ejecución presupuestaria, así como el detalle de estas diferencias. Es relevante poner a disposición pública esta información. De la misma manera, se menciona en la Norma Internacional de Contabilidad del Sector Público 24, (NICSP 24) Presentación de Información del Presupuesto en los Estados Financieros.

En la actualidad, el INTA no cuenta con acceso al Sistema Integrado de Gestión de Administración Financiera para tener un apoyo en la gestión administrativa y

financiera, lo cual genera mayor complejidad la gestión y el traslado de la información a los colaboradores.

*Ilustración 8: Diagnóstico de la Gestión Financiera del INTA, 2017- 2020*



Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 4. Diseño de la propuesta de los controles financieros que permita alcanzar el equilibrio presupuestario**

### **4.1 Objetivo de la propuesta**

En este capítulo se establece un diseño que permita mejorar los controles financieros del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, una vez analizados los controles financieros y revisados los indicadores operativos que valoran el acercamiento con que cuenta la institución para alcanzar periódicamente el equilibrio presupuestario.

### **4.2 Público meta**

Esta propuesta se orienta a ser aprovechada por los funcionarios relacionados de manera directa o indirecta con el presupuesto de la institución, con el fin de aplicar la correcta planificación presupuestaria, o bien, generar oportunidades de aprovechamiento con el fundamento legal para realizarlas.

### **4.3 Justificación de la propuesta**

Con la necesidad de promover la eficiencia, la eficacia y la economía de los recursos financieros, todas las instituciones públicas deben abogar por implementar métodos para mantener la austeridad a lo largo de en su gestión pública, además de buscarla en el costo de la cadena de producción, sea de productos o servicios, y lograr un control de gastos detallados.



La administración del INTA, por medio de la elaboración de los controles financieros, muestra que ha buscado ejecutar el presupuesto público, cada vez con más austeridad, disminuyendo sus gastos administrativos, remuneraciones eventuales y pagos de alquileres, entre otros; además de mantener, a nivel general, un presupuesto con crecimientos leves y en algunos casos disminuirlo.

Es necesario que la institución logre socializar prácticas que le permitan orientar su gestión para alcanzar el equilibrio presupuestario. Si bien es cierto que, para una mejor gestión, es determinante contar con los recursos de las transferencias de la Tesorería Nacional a tiempo y en el momento oportuno, también es necesaria la creación de controles de gastos donde se observe, de manera ágil, el avance de la gestión, entre otras inclusiones para su control financiero.

El INTA, por tanto, requiere una herramienta que le permita, dentro de sus controles financieros, gestionar de mejor manera de gasto público y que se evidencie el desarrollo de la ejecución presupuestaria. También es necesario que se presente un indicador de desempeño, el cual permita medir el nivel de ejecución de los recursos presupuestales de la entidad, en relación con el total asignado en una vigencia, con corte a un período determinado. A su vez, esta herramienta deberá cumplir con la Norma Internacional de Contabilidad del Sector Público 24 (NICSP 24), Presentación de Información del Presupuesto en los Estados Financiero. Por lo tanto, deberá presentar los importes de presupuestos inicial y final, junto con el importe real, así como su diferencia y el motivo de esta; lo anterior para todas las partidas presupuestarias.

La institución requiere monitorear en tiempo real el avance de uso de las partidas y subpartidas con mayor y menor ejecución, así como conocer con detalle el porcentaje faltante para su ejecución total. Este seguimiento, además de lograr el cumplimiento de los objetivos presupuestarios planteados, genera una ventana que permite, eventualmente, tener acceso a la información, en caso de que se requiera

realizar una modificación presupuestaria, teniendo con detalle las subpartidas que no han sido afectadas y con la posibilidad de implementar dichas modificaciones.

Adicional a lo anterior, la ausencia del Sistema Integrado de Gestión de Administración Financiera limita un control exacto y actualizado y la difusión de la información en el presupuesto institucional.

#### **4.4 Propuesta de los controles financieros**

Se elaboró un diseño de propuesta para controles financieros por medio de una herramienta en hojas de cálculo en Microsoft Excel, que integra y unifica los diferentes los controles financieros actuales, como lo es el Estado de Situación Financiera y el Rendimiento Financiero. Se incluye a los estados financieros mencionados anteriormente, un diseño de análisis porcentual, tanto vertical como horizontal.

También se cuenta con una sección para el presupuesto institucional, donde la Administración Financiera del INTA podrá controlar el flujo de los gastos de manera mensual, midiendo el avance mes a mes, que permitirá llegar al equilibrio institucional, con generación al instante de los datos de ejecución presupuestaria de manera porcentual y nominal, la cual puede ser compartida con la institución. A su vez, se le brindará al INTA una sección de indicadores financieros que son claves para un ente público, como lo son el indicador de ejecución del presupuesto, equilibrio presupuestario y superávit.

Los estados financieros incluidos anteriormente generan una lista de resultados pertinentes para el alcance del equilibrio presupuestario. Estos resultados tendrán un panel de análisis preliminar en un cuadro de mandos, que permitirá tener vigente el factor de análisis.

*Ilustración 9: Resultados que generará el Cuadro de Mandos de los Controles  
Financieros*



Fuente: Elaboración propia.

La herramienta cuenta con un menú principal que orienta al funcionario a los diferentes controles financieros, con la ventaja de que encontrará la información unificada para una mejor revisión de los estados financieros. Cada control tiene un hipervínculo que le permitirá acceder mediante un clic a la información solicitada.

*Ilustración 10: Imagen del Menú de la Propuesta de Controles Financieros implementados en el INTA*



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.1 Situación Financiera y Rendimiento Financiero**

También conocidos como Balance General y Estados de Resultados, la herramienta propuesta unifica el histórico de estos estados financieros de 2017 al 2020, para comprender el avance en el desarrollo de la estructura financiera. Actualmente la institución cuenta con estos controles financieros, sin embargo, es importante que la herramienta propuesta se fundamente con los insumos generados por estos estados financieros, para así tener la información con una mayor precisión y una constante actualización. La herramienta permitirá incluir la información conforme se realice el avance.

#### 4.4.2 Análisis Porcentual

El análisis porcentual de los estados financieros, tanto verticales como horizontales, permitirá estudiar la naturaleza y las magnitudes de las fuentes de financiamiento e inversiones (en caso de existir), sobre los ingresos, costos, gastos y utilidades, además de comprender la evolución y tomas de decisión presentes y futuras; por lo anterior es necesario que la institución visualice, de manera constante, este control financiero, para gestionar lo pertinente a su progreso.

A su vez, este control financiero permite evaluar la composición de la estructura financiera de los estados financieros a través del tiempo. La institución no contaba con este análisis, por lo que le permitirá generar una comprensión más detallada de las cuentas que registra en la Situación y Rendimiento Financiero. Para esta propuesta se utiliza la siguiente homologación de cuentas.

*Tabla 4. Homologación de cuentas Estados Financieros - Modelo Análisis Porcentual*

<b>Homologación de cuentas en el Estado de Resultados</b>	
<b>Estado de Resultados</b>	<b>Modelo Análisis Porcentual</b>
Multas, sanciones, remates y confiscaciones de origen no tributario	Ingresos
Ingresos y resultados positivos por ventas	
Resultados positivos por la recuperación de dinero mal acreditado de periodos anteriores	
Transferencias	
Otros ingresos	
Gastos en personal	Gastos de administración
Servicios	
Materiales y suministros consumidos	

Consumo de bienes distintos de inventarios	
Pérdidas por deterioro y desvalorización de bienes	
Deterioro de inversiones y cuentas por cobrar	
Otros gastos financieros	Gastos financieros
Transferencias corrientes	Otros ingresos y gastos netos
Otros gastos y resultados negativos	

<b>Homologación de cuentas en el Balance General</b>	
<b>Balance General</b>	<b>Modelo Análisis Porcentual</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	Efectivo e inversiones CP
Inversiones a corto plazo	
Cuentas por cobrar a corto plazo	Cuentas por cobrar
Inventarios	Inventarios
Otros activos a corto plazo	Gastos diferidos y otras cuentas CP
Bienes no concesionados	Inmuebles maquinaria y equipo neto
Bienes concesionados	
Deudas a corto plazo	Cuentas por pagar
Otros pasivos a corto plazo	Gastos acum. x pagar y otras cuentas
Fondos de terceros y en garantía	Préstamos y docum. x pagar CP
Capital	Capital inicial
Resultados acumulados	Resultados acumulados

Fuente: Elaboración propia.

### 4.4.3 Presupuesto

La propuesta contempla adaptar la presentación de la información del Presupuesto en los Estados Financieros, donde el INTA no realiza el cumplimiento de la Norma Internacional de Contabilidad del Sector Público 24. Esto permitirá que el INTA cuente con un comparativo que evidencie el presupuesto aprobado, así como las modificaciones presupuestarias y los importes surgidos de la ejecución presupuestaria, así como el detalle de estas diferencias. En el capítulo 3 se mencionó la importancia de esta visualización de información.

Visualizar esta sección de la herramienta tiene el siguiente aspecto, con su respectiva formulación.

*Ilustración 11: Vista de la presentación de la información presupuestaria*

		Importes Presupuestados						
Partida /Subpartida	Descripción	Inicial	Modificado	Final	Realizado	Diferencia: Presupuesto Final y Realizado	Porcentaje de Ejecución	Participación
X.XX.XXX	Descripción	A	B	A + B	C	(A + B)-C	$C \div (A+B)$	$C \div \Sigma C$
Total		$\Sigma A$	$\Sigma B$	$\Sigma (A + B)$	C	$\Sigma (A + B)-C$	$\Sigma C \div (A+B)$	100%

Fuente: Elaboración propia.

La NICSP 24 aclara de la importancia de conocer la diferencia entre el presupuesto final y el importe realizado, así como una aclaración de esta diferencia. La institución deberá dar razón de cada diferencia y contemplar esta columna dentro de la presentación de los estados financieros.

**Diferencia= Presupuesto Final - Presupuesto Realizado**

Adicional al comparativo, la herramienta propuesta presenta el porcentaje de ejecución presupuestaria de cada una de las partidas y subpartidas. Esta información es de mucha relevancia, pues permite gestionar el avance del presupuesto, tanto general como por partidas y subpartidas, así como analizar las cuentas que han sido relegadas, sea por alguna situación en particular o bien, por falta de ejecución. Este rubro orienta a la institución en una ejecución completa del 100% del presupuesto institucional.

**Porcentaje de Ejecución= Presupuesto Realizado ÷ Presupuesto Final**

A su vez, este análisis porcentual presenta la columna que muestra la participación de cada cuenta sobre el presupuesto general. Permite observar las cuentas con mayor y menor peso dentro del presupuesto. El objetivo de este dato es posibilitarle al administrador financiero generar acciones para ejecutar cada cuenta como corresponda. La implementación de presupuesto por resultados muestra una necesidad de que en determinadas ocasiones y en contra del presupuesto inicial, sea posible una ligera flexibilidad dentro de la utilización de los fondos.

**Participación= Presupuesto Realizado por cuenta ÷ Presupuesto Realizado**



#### 4.4.4 Ejecución Presupuesto Mensual

En esta sección hace posible el ingreso, por ciclos mensuales, de la información del ingreso y egresos del presupuesto. Con la inclusión de esta información se podrá controlar el desarrollo de las partidas y subpartidas, y así medir el avance de la ejecución presupuestaria.

#### 4.4.5 Resumen Presupuesto

Sumado a la estructura presupuestaria expresada anteriormente, esta sección cuenta con un cálculo para generar el porcentaje esperado con ejecución mensual, para proyectar, de manera lineal, el avance del presupuesto por partida.

$$\frac{\text{Presupuesto realizado}}{\text{((Presupuesto final } \div 12) \times \text{Cantidad de meses transcurridos)}}$$

#### 4.4.6 Índices Financieros

La inclusión dentro de la propuesta de controles de financieros de generar los índices financieros, posibilitará a la institución tener información clave para la institución, así como evaluar la salud financiera.

ÍNDICES DE ESTABILIDAD				
	2020	2019	2018	2017
Razón circulante	- 22,74	13,23	33,98	40,61

Activo Circulante	Ø934 134,95	Ø1 392 458,00	Ø1 226 624,73	Ø1 269 032,69
Pasivo Circulante	-Ø41 086,42	Ø105 228,00	Ø36 095,66	Ø31 252,52
Prueba del ácido	<b>- 22,03</b>	<b>13,23</b>	<b>33,98</b>	<b>38,49</b>
Activo Circulante - Inventario	Ø905 318,75	Ø1 392 356,00	Ø1 226 624,73	Ø1 202 986,76
Pasivo Circulante	-Ø41 086,42	Ø105 228,00	Ø36 095,66	Ø31 252,52
Razón de deuda	<b>-1,08%</b>	<b>2,85%</b>	<b>0,91%</b>	<b>0,74%</b>
Pasivo Total	-Ø41 086,42	Ø105 228,00	Ø36 095,66	Ø31 252,52
Activo Total	Ø3 814 556,09	Ø3 691 995,00	Ø3 947 918,00	Ø4 196 971,94
Razón deuda Corto Plazo (CP)	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
Pasivo Circulante	-Ø41 086,42	Ø105 228,00	Ø36 095,66	Ø31 252,52
Pasivo Total	-Ø41 086,42	Ø105 228,00	Ø36 095,66	Ø31 252,52
Razón deuda financiera CP	<b>-0,50</b>	<b>0,24</b>	<b>0,53</b>	<b>0,56</b>
Pasivo Financiero CP	Ø20 418,13	Ø25 427,00	Ø19 125,72	Ø17 403,02
Pasivo Circulante	-Ø41 086,42	Ø105 228,00	Ø36 095,66	Ø31 252,52
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>				
	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Margen de utilidad de operación	<b>7,51%</b>	<b>-19,27%</b>	<b>-21,87%</b>	<b>-61,26%</b>
Utilidad de Operación	Ø153 564,31	-Ø293 632,00	-Ø221 697,08	-Ø746 617,77
Ventas	Ø2 044 503,39	Ø1 523 845,00	Ø1 013 680,57	Ø1 218 805,44
Margen de utilidad neta	<b>5,77%</b>	<b>-21,14%</b>	<b>-24,26%</b>	<b>-64,48%</b>
Utilidad Neta	Ø117 887,72	-Ø322 176,00	-Ø245 911,78	-Ø785 899,70
Ventas	Ø2 044 503,39	Ø1 523 845,00	Ø1 013 680,57	Ø1 218 805,44
Rendimiento de operación sobre activos (ROA)	<b>4,03%</b>	<b>-7,95%</b>	<b>-5,62%</b>	<b>-17,79%</b>
Utilidad de Operación	Ø153 564,31	-Ø293 632,00	-Ø221 697,08	-Ø746 617,77
Activo Total	Ø3 814 556,09	Ø3 691 995,00	Ø3 947 918,00	Ø4 196 971,94
Rendimiento sobre la inversión total (ROI)	<b>3,09%</b>	<b>-8,73%</b>	<b>-6,23%</b>	<b>-18,73%</b>

Utilidad Neta	₪117 887,72	-₪322 176,00	-₪245 911,78	-₪785 899,70
Activo Total	₪3 814 556,09	₪3 691 995,00	₪3 947 918,00	₪4 196 971,94
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	<b>3,06%</b>	<b>-8,98%</b>	<b>-6,29%</b>	<b>-18,87%</b>
Utilidad Neta	₪117 887,72	-₪322 176,00	-₪245 911,78	-₪785 899,70
Patrimonio	₪3 855 642,51	₪3 586 767,00	₪3 911 822,34	₪4 165 719,42

INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO	
	2020
Relación Ingresos generados / Ingresos totales	<b>12,67%</b>
Ingresos generados	₪258 962,47
Ingresos totales	₪2 044 503,39
Equilibrio Presupuestario	<b>129,07%</b>
Total, de ingreso realizados	₪2 514 401,16
Total, egresos presupuestados	₪1 948 092,80
Superávit	<b>851 550,17</b>
Ingresos reales	2 514 401,16
Egresos reales	1 662 850,99

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.7 Cuadro de Mandos

La accesibilidad de la información por parte de los involucrados en la ejecución del presupuesto es trascendental para el cumplimiento de metas de la institución, orientadas a generar valor público. Estar insertos en las actividades cotidianas puede desenfocar del alcance de los objetivos presupuestarios pactados en el PAO. Si bien el objetivo de una institución no es simplemente gestionar el gasto público, la institución debe seguir un planteamiento ya aprobado y esperado para el periodo

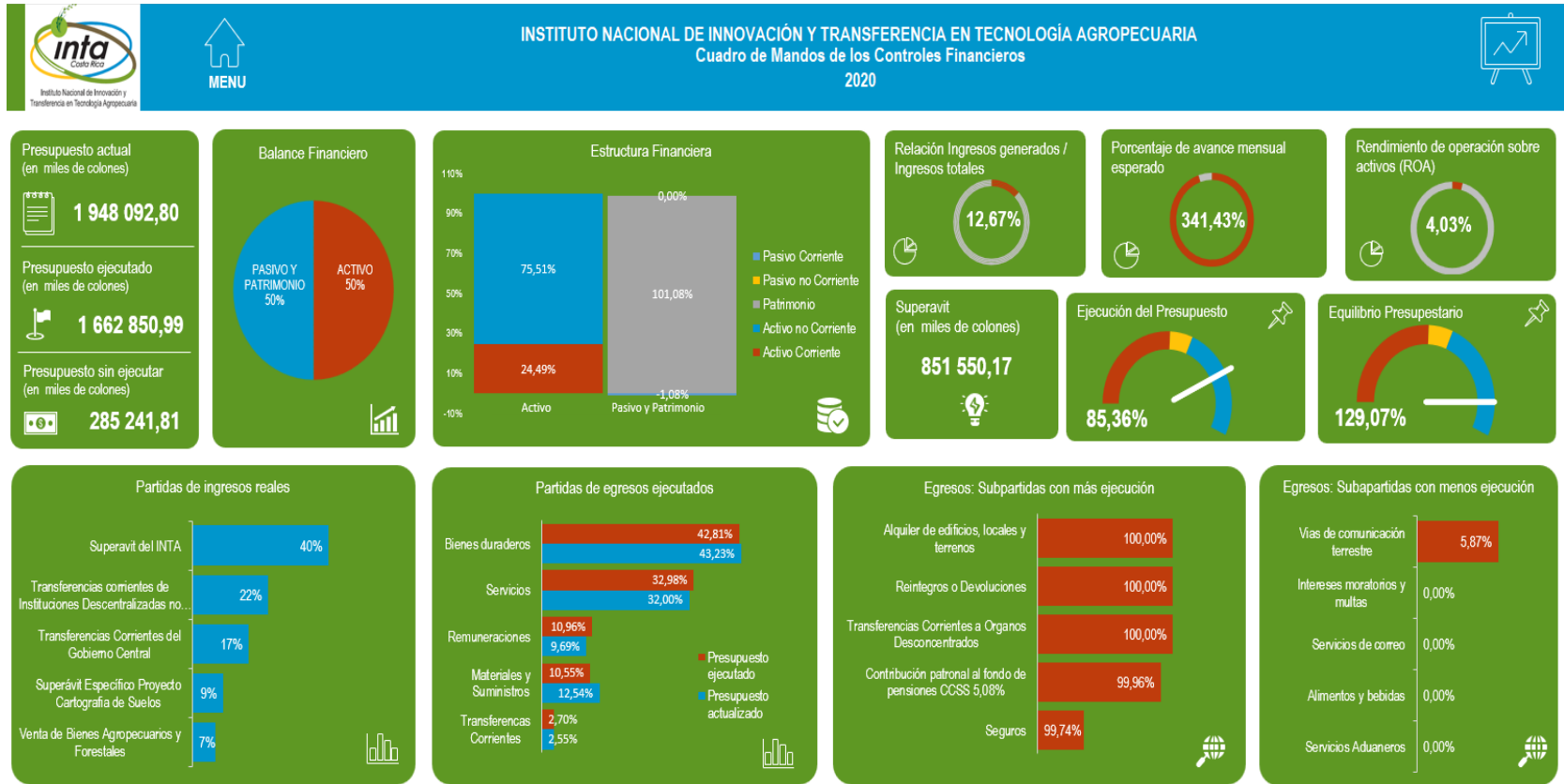
en curso, con la mayor medida y austeridad posible, sin olvidar la esencia de la institución.

Presentar la información de manera resumida y puntual permite a la institución un mejor control de la planificación presupuestaria. Un cuadro de mandos, también conocido como tablero o dashboard, refleja, mediante una representación gráfica, las principales métricas; a la vez, orienta al INTA a tomar decisiones de manera más ágil. Este ofrece una visualización al instante del gasto de la institución, así como observar la tendencia, a lo largo, del periodo presupuestal.

Por lo anterior, la institución debe alcanzar el equilibrio presupuestario, pues la variación que se realiza por regla fiscal, permitirá el aumento consecuente al crecimiento del país y la disminución de la deuda pública; se genera así el rango máximo que la institución puede desarrollar. Sin embargo, el Gobierno Central, por medio de la Asamblea Legislativa, tiene la obligación de permitir esa aprobación para el siguiente periodo del presupuesto institucional.

Para la aplicación del diseño de una propuesta para controles financieros, se desarrolló la herramienta con la información del periodo 2020. La visualización del Control de Mandos de los Controles Financieros, se adjunta a continuación:

Ilustración 12: Control de Mandos de los Controles Financieros



Fuente: Elaboración propia

**4.4.7.1 Información presupuestaria:** Esta primera sección muestra tres rubros muy importantes acerca del análisis presupuestario, como lo es el monto exacto del presupuesto inicial, o bien, el presupuesto actual, junto con las eventuales modificaciones que se le realice al presupuesto original.

También, esta sección evidencia el monto nominal del presupuesto ejecutado, el cual permitirá conocer el avance de dicho segmento. A su vez, el presupuesto sin ejecutar brinda el panorama de la institución referente a sus gastos y genera una visualización del control de gastos.

*Ilustración 13: Datos nominal, referente al I y IV Trimestre de gestión presupuestaria del INTA, 2020*



Fuente: Elaboración propia.

**4.4.7.2 Balance Financiero:** Muestra la ecuación contable balanceada, por lo que su indicación deberá siempre estar en Activos en rubro de 50% y la sección de Pasivo y Patrimonio también en un 50%, de lo contrario, no se estaría reflejando la ecuación contable.

*Ilustración 14: Control de Mando-Balance Financiero, IV trimestre 2020*



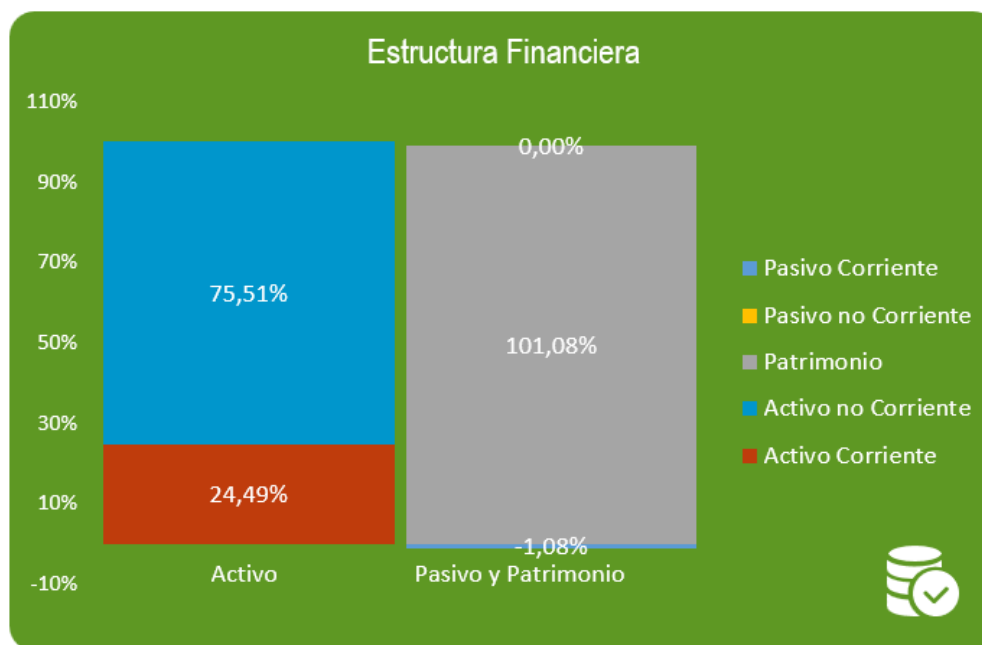
Fuente: Elaboración propia.

**4.4.7.3 Estructura Financiera:** El Diagrama de Estructura Financiera ordena los activos de menor liquidez a mayor liquidez y las fuentes de los pasivos y patrimonios de menor a mayor exigibilidad.

La representación actual del pasivo y patrimonio muestra un pasivo en negativo el cual fue explicado en el capítulo 3. A su vez, evidencia el endeudamiento institucional, con una referencia de 0%.

En el diagrama de la estructura financiera se observa una tendencia de solidez, donde se evidencia que el 100% de los activos circulantes está financiado por el patrimonio institución.

Ilustración 15: Control de Mando- Estructura Financiera, IV trimestre 2020



Fuente: Elaboración propia.

**4.4.7.4 Relación ingresos generados / ingresos totales:** Muestra la relación de los ingresos generados por Servicio y Ventas del INTA, entre el total de los ingresos de la institución. Es una medida que evidencia el funcionamiento de la institución si se valorara como empresa. Del 100% de los ingresos del INTA, el 12.67% representa los ingresos por Servicios y Ventas. Para el periodo 2020, los ingresos totales que percibió la institución ascienden a ¢2 044 503 390 de colones; en el mismo periodo la institución generó ¢258 862 470 de colones. Al tratarse de una institución pública, el porcentaje generado es consecuente con su carácter institucional, sin embargo, es relevante a la hora de desarrollar un producto o servicio que la institución perciba esta relación, para analizar la orientación de los fondos de cada proyecto por implementar.



Estos ingresos son dirigidos a la caja única del Estado, también conocida como cuenta única del tesoro, junto con la concentración de todos los recursos líquidos que generan las restantes instituciones públicas.

*Ilustración 16: Control de Mando- Ingresos generados / Ingresos totales, IV trimestre 2020*



Fuente: Elaboración propia.

**4.4.7.5 Porcentaje de avance mensual esperado:** En un hipotético avance lineal el presupuesto deberá tener un avance durante el periodo de 12 meses, por lo que cada mes este indicador brindará el avance esperado correspondiente a la ejecución presupuestaria; de esta forma, genera relevancia para las partidas con un costo fijo.

**4.4.7.6 Rendimiento de operación sobre activos:** Muestra cuán eficiente es la institución para generar utilidades con los activos disponibles.

$$\text{ROA} = \text{Utilidad de Operación} \div \text{Activos totales}$$

*Ilustración 17: Control de mando- rendimiento de operación sobre activos, IV trimestre 2020*



Fuente: Elaboración propia.

**4.4.7.7 Partidas de Ingreso:** Integra de manera simplificada el porcentaje de los ingresos que la institución recibe, los cuales están aprobados para la ejecución presupuestaria.

*Ilustración 18: Control de Mando- Partidas de Ingreso, IV trimestre 2020*



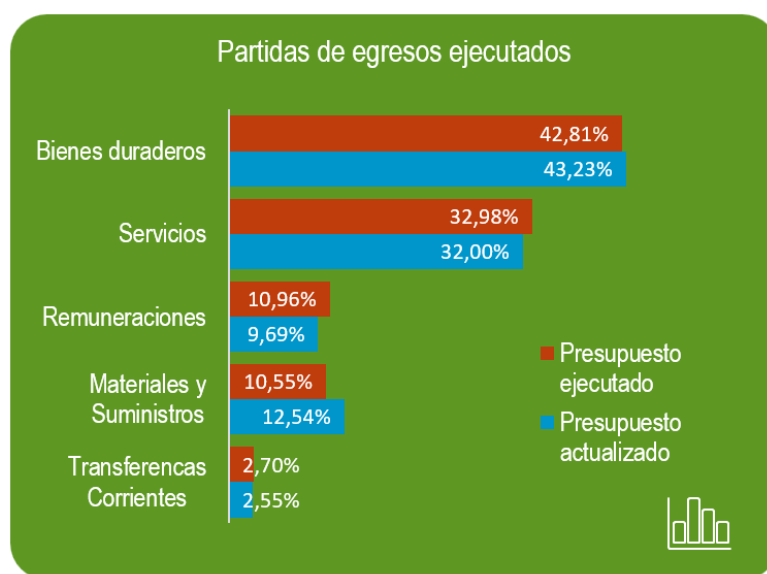
Fuente: Elaboración propia.

Se observa la subpartida de ingresos del superávit del INTA, la cual representa el aculado sin presupuestar de los ingresos del periodo 2019.

Las transferencias corrientes están divididas en transferencias corrientes del Gobierno Central y transferencias corrientes de instituciones descentralizadas no empresariales; representan el 38.96%, para el caso de 2020, de los ingresos totales. Es importante visualizar dicha información de manera fraccionada para comprender la relevancia del superávit para la institución, aparte de evidenciar la falta del principio de equilibrio presupuestario.

**4.4.7.8 Partidas de egresos ejecutados:** Ofrece un comparativo entre las partidas de egresos ejecutados y las reflejadas en el presupuesto. Se podrán observar la existencia de partidas subutilizadas y otras sobreutilizadas.

*Ilustración 19: Control de Mando- Partidas de Egreso, IV trimestre 2020*

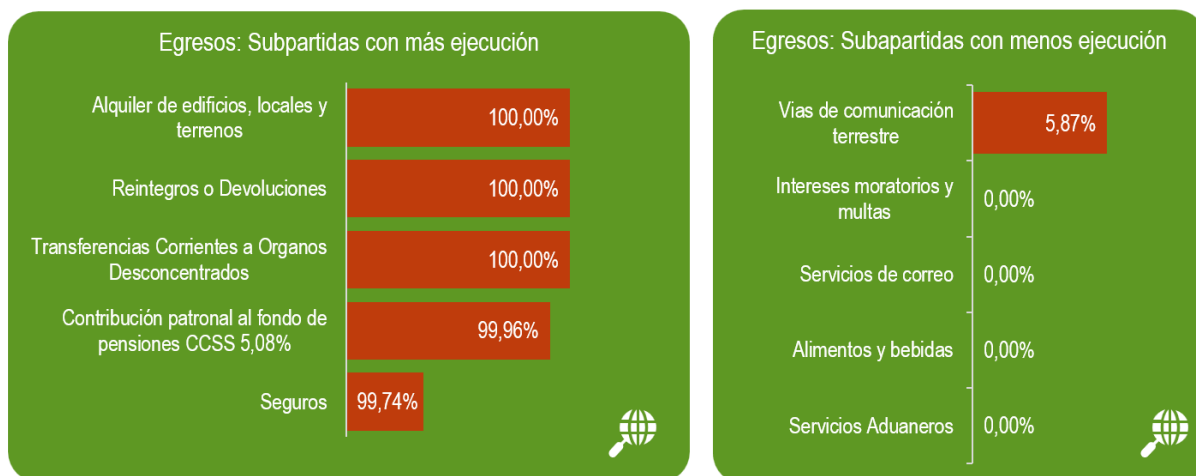


Fuente: Elaboración propia.

**4.4.7.9 Subpartidas de egresos con mayor y menor ejecución:** Muestra la ejecución presupuestaria por partida y subpartida; le da al administrador financiero, una orientación para conocer el avance de la ejecución de las cuentas y subcuentas; permite valorar, inclusive, si existe algún proyecto que no ha iniciado en ejecución para validarlo con los encargados.

Las partidas con menor ingreso, además, ofrecen al final del periodo un dato muy importante de la relevancia de esa partida para la institución, por lo que darle un seguimiento a cada subpartida permitirá monitorear su relevancia para el siguiente periodo.

*Ilustración 20: Control de Mando- Subpartida con más y menos ejecución, IV trimestre 2020*



Fuente: Elaboración propia.

Adicional a conocer cuál partida y subpartida cuenta con algún monto pendiente de ejecutar de manera porcentual, la herramienta también facilita la visualización en términos monetarios. En ocasiones, con un presupuesto tan amplio una visualización más estrecha genera valor agregado para el funcionario.

Ilustración 21: Presupuesto sin ejecución.

Presupuesto sin ejecución

**Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología agropecuaria (INTA)**  
**Subpartidas con presupuesto sin ejecución**  
**Presupuesto 2020**  
 - En miles de colones -

 Menu  
 Cuadro de Mandos

**Clasificación**

Partida

Subpartida

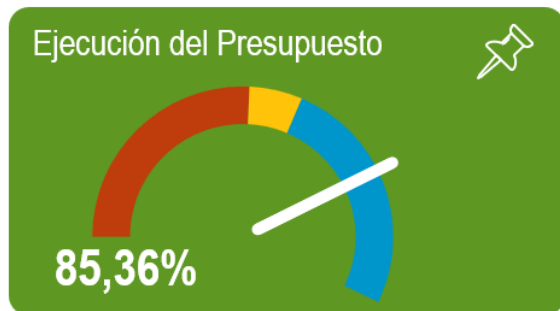
(en blanco)

Clasificación	Presupuesto Final	Sin ejecución
Vias de comunicación terrestre	¢48 868,14	¢46 000,01
Equipo de cómputo	¢98 624,25	¢29 113,20
Alimentos para animales	¢66 730,00	¢22 958,60
Viáticos dentro del país	¢97 450,00	¢22 798,11
Otras construcciones, adiciones y mejoras	¢215 588,06	¢22 063,71
Repuestos y accesorios	¢22 000,00	¢14 540,02
Mantenimiento y reparación de equipo de transporte	¢35 150,00	¢11 139,14
Equipo sanitario, de laboratorio e investigación	¢281 005,72	¢9 647,30
Maquinaria y equipo diverso	¢56 194,32	¢9 373,63
Maquinaria y equipo para la producción	¢31 242,20	¢8 746,75
Servicios generales	¢254 060,12	¢8 433,00
Utiles y materiales médicos, hospitalarios y de investigac.	¢11 353,00	¢6 516,01
Combustibles y lubricantes	¢49 900,00	¢5 363,03
Mantenimiento de edificios y locales	¢8 750,00	¢5 086,80

Fuente: Elaboración propia.

**4.4.7.10 Indicador de Ejecución de Presupuesto:** A nivel total y en el momento en que se realice la consulta, mostrará el porcentaje de ejecución del presupuesto actual aprobado, en comparación con el presupuesto ejecutado. La franja naranja muestra una baja ejecución de 0% al 45%, la franja amarilla muestra un 45% a 55% y la franja azul muestra la ejecución presupuestaria que va del 55% al 150% de ejecución.

*Ilustración 22: Control de Mando- Indicador de Ejecución de Presupuesto, IV trimestre 2020*



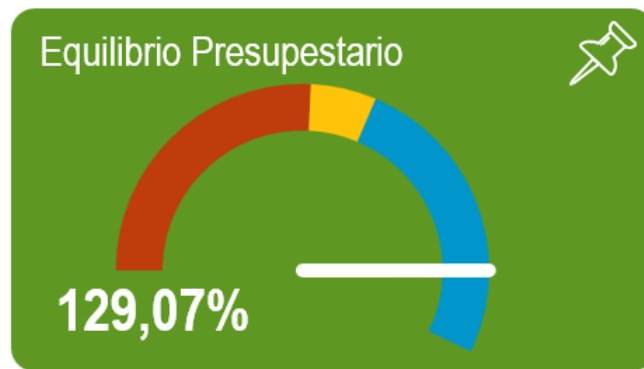
Fuente: Elaboración propia.

**4.4.7.11 Indicador de Equilibrio Presupuestario:** Este dato ofrece el accionar del Gobierno Central, en este caso, por parte del Ministerio de Agricultura, y los posibles desembolsos mayores al presupuesto aprobado.

La franja naranja muestra una baja ejecución de 0% al 45%, la franja amarilla muestra un 45% a 55% y la franja azul muestra la ejecución presupuestaria que va del 55% al 150% de ejecución.

**Equilibrio Presupuestario = Presupuesto Ejecutado ÷ Presupuesto Final**

*Ilustración 23: Control de Mando- Indicador de Equilibrio Presupuestario, IV trimestre 2020*



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.8 Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, I Trimestre 2020**

En este primer escenario se muestra un presupuesto ejecutado de ¢299 503,19 miles de colones, con un saldo pendiente de ejecución de ¢1 648 589,61. Lo anterior, con una ejecución del 15.37% del presupuesto. Algunas subpartidas han alcanzado el 100% de su ejecución en este primer trimestre y otras varias aún se encuentran en un 0.00%. Hasta este momento ha ingresado a la institución un 75.64% de su presupuesto final, de lo cual un 69% corresponde a la cuenta de superávit del INTA (Ver anexo 1).

#### **4.4.9 Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, II Trimestre 2020**

En este segundo escenario se muestra un presupuesto ejecutado de ¢524 073,27, con un saldo pendiente de ejecución de ¢1 424 219,53. Lo anterior, con una ejecución del 26,90% del presupuesto. Algunas subpartidas han alcanzado el 100% de su ejecución en este segundo trimestre y otras varias aún se encuentran en un 0.00%. Hasta este momento ha ingresado a la institución un 102,91% del presupuesto planificado, de lo cual un 50% corresponde a la cuenta de superávit del INTA y la diferencia es repartida entre las demás subpartidas de ingresos (Ver anexo 2).

#### **4.4.10 Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, III Trimestre 2020**

En este tercer escenario se muestra un presupuesto ejecutado de ¢835 304,71, con un saldo pendiente de ejecución de ¢1 112 788,09. Lo anterior, con una ejecución del 42,88% del presupuesto. Algunas subpartidas han alcanzado el 100% de su ejecución en este tercer trimestre y otras varias aún se encuentran en un 0.00%. Hasta este momento ha ingresado a la institución un 112,80% del presupuesto planificado, de los cuales un 46% corresponde a la cuenta de superávit del INTA, y la diferencia es repartida entre las demás subpartidas de ingresos. Este tercer escenario muestra un superávit considerable para el tiempo de ejecución, por lo cual se evidencia que los ingresos fueron considerables para este periodo (Ver anexo 3).

#### **4.4.11 Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, IV Trimestre 2020**

En este cuarto escenario y final del periodo anual, se muestra un presupuesto ejecutado de ¢1 662 850,99, con un saldo pendiente de ejecución de ¢285 241,81.

Lo anterior, con una ejecución del 85.36% del presupuesto del periodo anterior, un incremento considerable para este último periodo. Hay subpartidas que han alcanzado el 100% de su ejecución en este último trimestre y otras cuatro subpartidas con 0.00% de ejecución. Ingresó a la institución un 129,07% del presupuesto planificado, de lo cual un 40% corresponde a la cuenta de superávit del INTA y la diferencia es repartida entre las demás subpartidas de ingresos. Este último escenario muestra un superávit de ¢851 550,17 para el tiempo de ejecución, por lo cual se evidencia que los ingresos fueron mayores a los esperados (Ver anexo 4).

#### **4.5 Detalle Propuesta de Valor**

Por lo anterior, el diseño de propuesta para controles financieros implementados en la Administración Financiera del INTA, pretende:

Concienciar a la institución en que la implementación de esta herramienta posibilitará un mejor seguimiento de la ejecución, acerca de las variables relacionadas con el presupuesto institucional.

Permitir a la institución acercarse a los objetivos planteados en el PAO, con un enfoque en resultados obtenidos, bajo el control del gasto público.

Socializar el presupuesto público para el involucramiento de los funcionarios directa o indirectamente relacionados con su ejecución.

Evidenciar a los entes aprobadores y supervisores del presupuesto público, que el enfoque de la ejecución del presupuesto público se encuentra acorde con lo esperado por las instituciones.



## **Capítulo 5: Planteo de las conclusiones y recomendaciones que le permitan a la institución analizar la implementación de la propuesta**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que permitirán a la Administración Financiera del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, analizar la implementación de una propuesta según los hallazgos detallados previamente en la investigación, para alcanzar y orientar todos los esfuerzos a un equilibrio presupuestario institucional.

Esta investigación logra cumplir con el objetivo general establecido al diseñar una propuesta de controles financieros. A su vez, logra concluir satisfactoriamente los objetivos específicos detallados en el inicio de esta investigación y genera un insumo que el Instituto podrá utilizar para gestionar su control financiero con más detalle y así evitar un desaprovechamiento de los recursos financieros.

Para toda institución es importante velar por un correcto gasto público y más aún, cuando la exigibilidad, las políticas públicas y el escrutinio público tienen mayor fuerza. Por ello, precisar en la elaboración de controles financieros permitirá al INTA constituirse en un instrumento estatal con agilidad de ejecución y un sano desarrollo económico que beneficie al sector agropecuario.

### **5.1 Conclusiones**

- El INTA, que desde su creación con la Ley 8149 es una institución orientada a generar valor público por medio de la innovación, transformación y sostenibilidad en el sector agroalimentario, a partir de 2020 se encuentra sujeto a la aprobación de presupuesto nacional, como el resto de las instituciones.
- El Instituto mantiene controles financieros que le han permitido realizar una correcta gestión de desarrollo presupuestario, sin embargo, su gestión no ha sido orientada a alcanzar el equilibrio presupuestario, por lo que se requiere

la coordinación, socialización y concienciación con los departamentos y unidades, para el cumplimiento del plan presupuestario.

- El presupuesto responde a planes operativos institucionales anuales, en concordancia con los objetivos a mediano y largo plazo; la ausencia de un equilibrio presupuestario supone un incumplimiento a la operativa planteada en cada periodo.
- La distribución de los laboratorios y estaciones experimentales genera una dificultad mayor en la implementación de los presupuestos para cada unidad.
- El INTA no presenta la información financiera, de manera unificada, al público en general; realiza publicaciones de manera segmentada, así como en diferentes formatos, lo cual dificulta al interesado recabar la información de la institución. El INTA tampoco realiza comparativos históricos de la información financiera que permitan revisar el avance de su gestión a lo largo del tiempo.
- Debido a la creación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas en diciembre de 2018, al INTA le corresponde incluir su presupuesto en el Presupuesto de la República del año 2020, el cual debe ser aprobado por el Poder Ejecutivo, a diferencia de los años previos, cuando la Contraloría General de la República realizaba la función de aprobador y contralor; la institución se encuentra en un proceso de adaptación al ciclo presupuestario nacional.
- En vista de que el Sistema Integrado de Gestión de Administración Financiera aún está pendiente de implementarse dentro de muchas instituciones públicas, dentro de las cuales se encuentra el INTA, es necesario utilizar herramientas ágiles que permitan tomar decisiones a tiempo, con la determinación y la confianza que lo haría un sistema integrado;

además de contar con un gran factor como es la transferencia de dicha información.

- La ejecución presupuestaria para el periodo 2020 fue de un 83.36%, lo cual evidencia una gestión que requiere analizar las prioridades y determinar, de manera correcta, las actividades necesarias para lograr un acercamiento al 100% de la ejecución e incentivar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda el uso de esta herramienta, la cual permitirá a la institución, a lo largo del ciclo presupuestario, realizar revisiones periódicas sobre la gestión del gasto público.
- Se deben unificar los estados financieros, incluyendo, a su vez, el presupuesto aprobado, junto con sus modificaciones con el presupuesto ejecutado, para una mejor comprensión de la gestión financiera. También se recomienda realizar las publicaciones en formatos que permitan al interesado descargar la información de manera ágil y sencilla.
- Se debe realizar un cambio apegado a la Norma Internacional de Contabilidad del Sector Público 24, Presentación de Información del Presupuesto en los Estados Financieros y realizar los ajustes mencionados en los capítulos 3 y 4.
- En caso de utilizar la herramienta, se recomienda cargar la información actualizada de manera constante y analizar periódicamente el control de mando de esta propuesta, pues permitirá conocer qué partidas y subpartidas requieren mayor atención.

- Se recomienda también, compartir, de manera frecuente, la información generada en la propuesta para los controles financieros, específicamente la generada en el control de mando, pues facilita, de manera integrada y resumida, datos relevantes sobre el avance financiero.
- Se recomienda incluir en la herramienta un repositorio que brinde un panorama de la data histórica con que se ha desarrollado la institución.
- Como recomendación final, es muy importante que la herramienta propuesta de control financiero sea utilizada a diario, para tener actualizada la información.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez-Gayou, J. L. (1985). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. México: Paidós. Alvarin Martín, F.
- Andrea, G. G. (2014). *Propuesta de mejora a los controles financieros implementados en el registro de ingresos de los órganos desconcentrados y parte del Gobierno Central controlados por la dirección financiera, bienes y servicios del Ministerio de Salud*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Brealey, R. M. (1999). *Principios de Finanzas*. México, D. F: McGraw - Hill.
- Bustos Vargas, J. (2015). *Diseño de un modelo de evaluación y de proyección financiera para la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica*. [Tesis Maestría ]. Universidad de Costa Rica: San José, Costa Rica.
- Criterio y Lineamiento Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público. (Decreto 33446-H).
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administración financiera*. México D.F.: Pearson Educación Addison Wesley.
- Hidalgo, A. (2012). *Propuesta de un modelo para la evaluación y control de la gestión para la empresa comercializadora de peces de mar vivos City of Fish* [ Tesis Maestría ]. Universidad de Costa Rica: San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (27 de Noviembre de 2021). *Costar Rica en cifras 2020*. Obtenido de [https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/recostaricaencifras2020\\_0.pdf](https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/recostaricaencifras2020_0.pdf)
- Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA). (15 de 10 de 2021). Obtenido de <http://www.inta.go.cr/>
- INTA. (2021). *Memoria Institucional 2020*. San José, Costa Rica.
- Montero Dehooge, E. (2011). *Creación de una estructura de Análisis Financiero para Yellow Banana Business Services*. [ Tesis Maestría ]. Universidad de Costa Rica: San José, Costa Rica.
- Palma Pérez P. (2014). *Desarrollo de una estructura para el análisis y control financiero de la Asociación Solidarista de Empleados de Durman Esquivel, Costa Rica*. [ Tesis Maestría ]. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

- Ross, S. W. (2018). *Finanzas Corporativas*. México D.F., México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Salas, B. T. (2016). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. Costa Rica: Ediciones Guayacán.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. México: Editorial Person Educación.
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (24 de Noviembre de 2021). *Informe de Gestión del Sector Agropecuario, Pesquero y Rural Mayo 2019 – Abril 2020*. Obtenido de [http://www.sepsa.go.cr/docs/2020-006-Informe\\_Gestion\\_SectorAgro\\_2019-2020.pdf](http://www.sepsa.go.cr/docs/2020-006-Informe_Gestion_SectorAgro_2019-2020.pdf)
- Sector Agropecuario y de Desarrollo Rural. (25 de Noviembre de 2021). *Informe de gestión del sector agropecuario y de desarrollo rural (Mayo 2016 – Abril 2017)*. San José, Costa Rica.: SEPSA. Obtenido de [http://www.sepsa.go.cr/DOCS/2017-008-Inf\\_Gestion\\_Sector\\_Mayo2016-Abril2017.pdf](http://www.sepsa.go.cr/DOCS/2017-008-Inf_Gestion_Sector_Mayo2016-Abril2017.pdf)

### **Manuales y Leyes consultadas**

- Centro de Información Jurídica en Línea, Desconcentración Máxima y Desconcentración Mínima Colegio de Abogados de Costa Rica (2017).
- Constitución Política de Costa Rica, (1949).
- Criterio y Lineamiento Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público. (Decreto 33446-H).
- Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público (2006).
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N°8131 (2001).
- Ley del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, Ley N°8149 (2001).
- Ley General de Control Interno, Ley N° 8292 (2002).
- Ley General de la Administración Pública, Ley N° 7064 (1987).

Ley Órgánica de la Contraloría General de la República, Ley N° 7428 (1994).

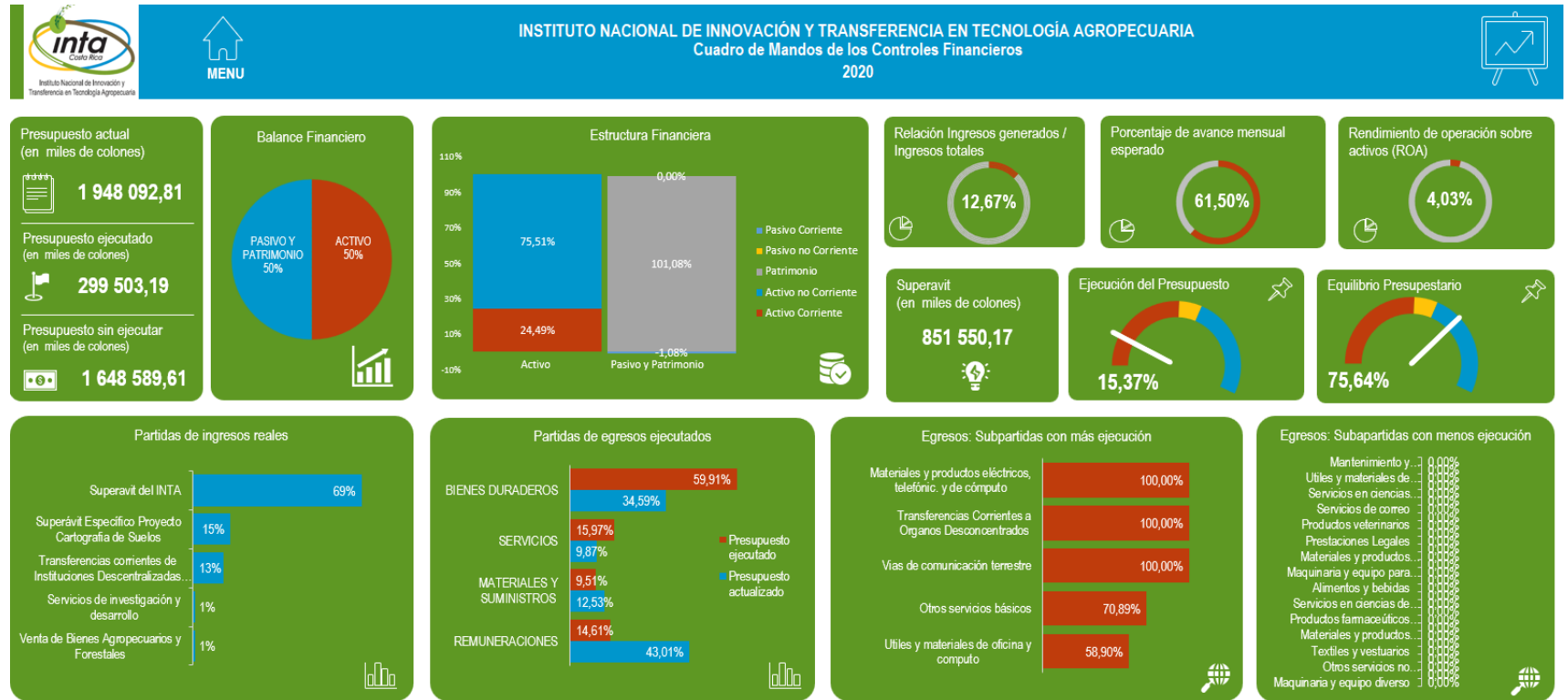
Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ley N° 8149 (2001).

Ley para el Equilibrio Financiero del Sector Público, Ley N° 6955 (1984).

Manual de normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización.

Reglamento a la Ley del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), Ley N° 31857 (2004).

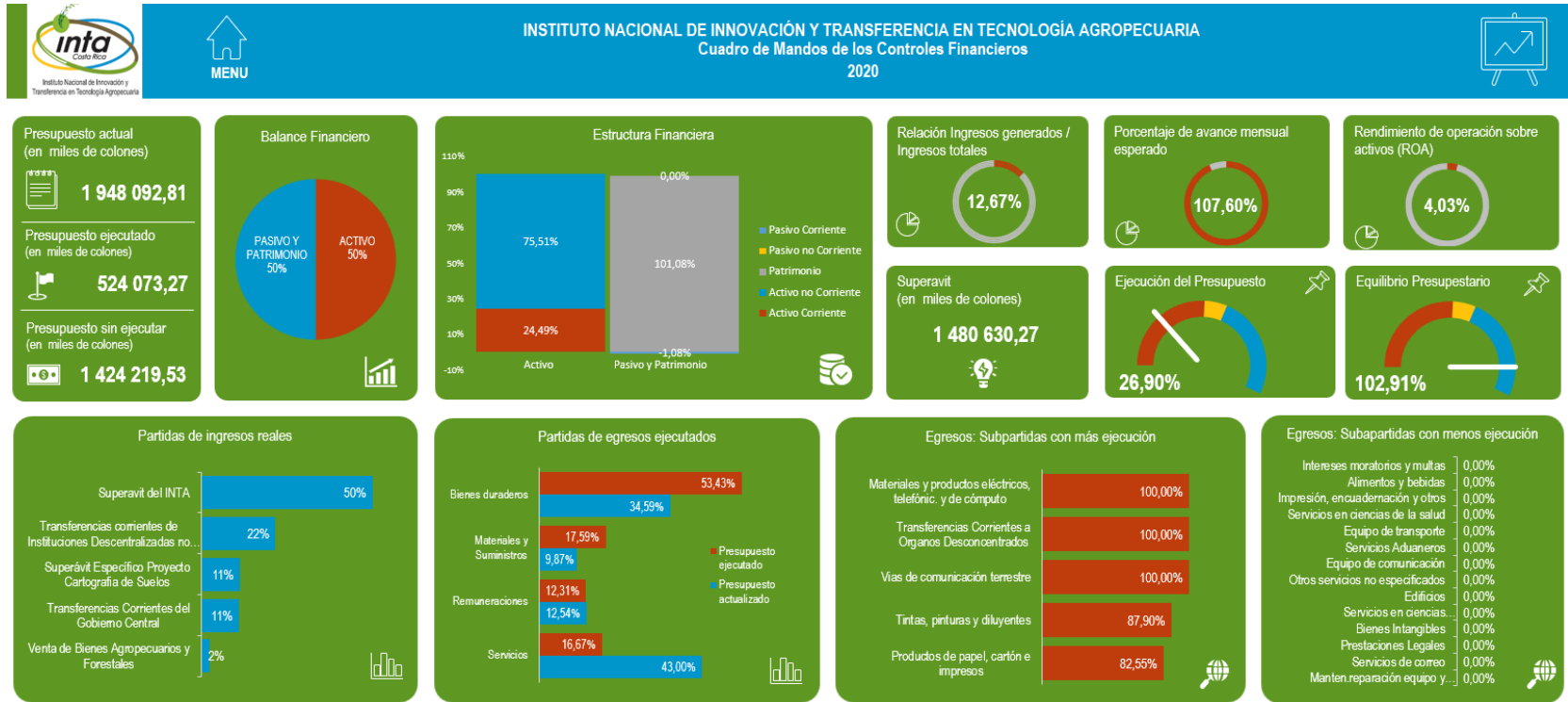
### Anexo 1: Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, I Trimestre 2020



Fuente: Elaboración propia.

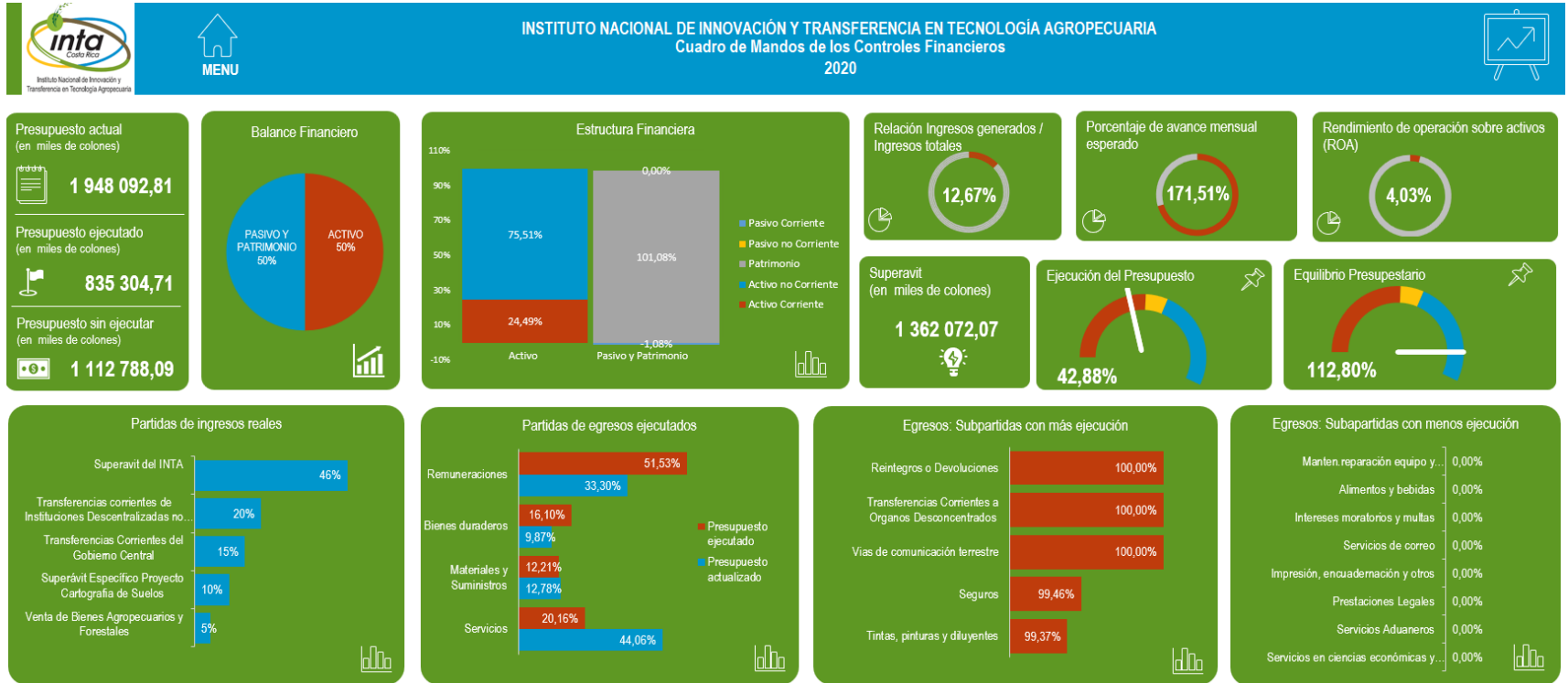


Anexo 2: Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, II Trimestre 2020



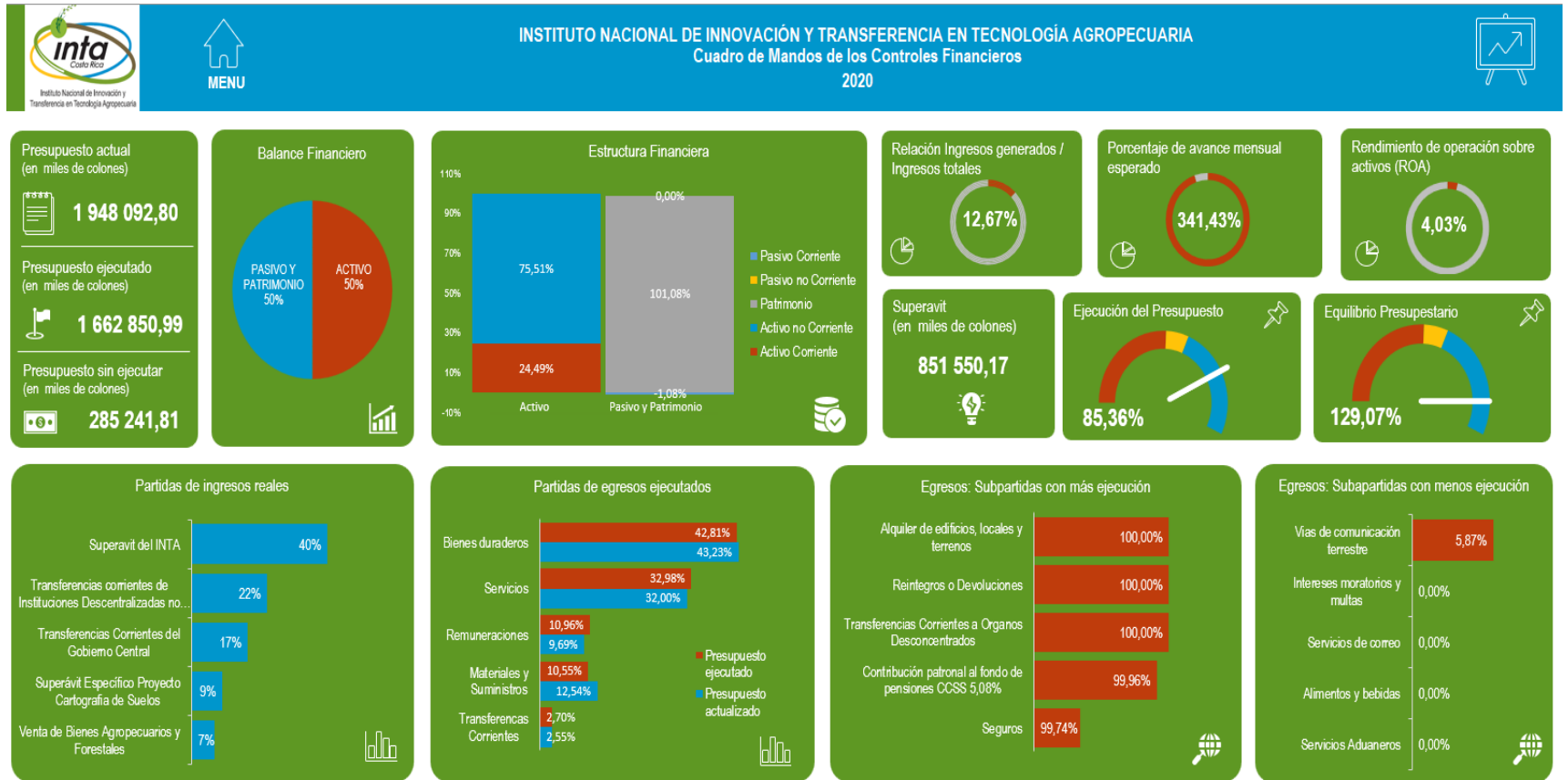
Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3: Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, III Trimestre 2020



Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 4: Escenario del Cuadro de Mandos de los Controles Financieros, IV Trimestre 2020



Fuente: Elaboración propia

