

# INFORME ANUAL

## Plan Estratégico Institucional 2023-2026

Informe de avance al 31 de diciembre del  
2024

**Elaborado por:**

Cinthia Fallas Rodríguez  
Unidad de Planificación

**Revisado por:**

Harold De la Cruz Azofeifa Herrera  
Jefatura Departamento Técnico de  
Planificación

**Acuerdo de conocimiento de la Junta  
Directiva:**

ACU-03-06-2025



## Contenido

I.	Presentación.....	6
II.	Resultados alcanzados en el año 2024.....	7
	1.1 Departamento administrativo financiero. ....	8
	1.2 Departamento operaciones - becas-créditos proyectos.....	9
	1.3 Departamento comercial - Clientes (compradores concesionarios.....	12
III.	Avance de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 31 de diciembre del 2024.....	14

## Contenido de cuadros

Cuadro 1 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, 2024. Colaboradores- Departamento Administrativo Financiero.....	8
Cuadro 2 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, al 2024. Beneficiarios (becas-créditos proyectos).....	10
Cuadro 3 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, I semestre 2024. 3. Clientes (compradores concesionarios) Departamento Comercial .....	12

## Contenido de ilustraciones

Ilustración 1 Resumen de avance por unidad ejecutora, Plan Estratégico institucional 2023-2026, al 31 de diciembre del 2024.....	14
Ilustración 2 Avance del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 31 de diciembre del 2024. ....	15

## I. Presentación

El Plan Estratégico Institucional fue elaborado de conformidad con el Marco Estratégico Institucional, tomando como referencia la revisión de la Misión, Visión y Valores institucionales; además el PEI resultó de un proceso participativo entre las direcciones y funcionarios, permitiendo alinear los objetivos estratégicos y proyectos que se plantean ejecutar dentro del período 2023-2026.

El informe a continuación es parte del seguimiento y desarrollo de las metas de cada uno de los programas presupuestarios, del Plan Estratégico Institucional 2023-2026; en esta ocasión se evaluará el cumplimiento del primer semestre del año 2024.

Se muestran en este informe los principales avances de la evaluación del I semestre del año 2024 al Plan Estratégico Institucional 2023-2026, el cual considera la programación de las actividades de las diversas unidades ejecutoras de la institución; de acuerdo con las líneas planteadas en el plan estratégico.

Responde a lo establecido en la Ley de Planificación Nacional N. ° 5525, Reglamento N° 37735-PLAN de planificación nacional en cumplimiento del artículo N° 67, inciso b), Procedimiento P-PLANI-01 Planificación Institucional.

La información recopilada para este informe se basa en la consolidación de información de los dos semestres del año 2024 del PEI<sup>1</sup> remitidos por las Unidades ejecutoras, donde por estrategia y metodología se les asignaron las metas programadas en el Plan Estratégico para este periodo, información que fue consolidada por la unidad de planificación institucional.

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico Institucional.

## II. Resultados alcanzados en el año 2024

En las tablas de datos siguientes, se encuentran los resultados al 31 de diciembre del 2024 correspondiente a los porcentajes de ejecución del Plan Estratégico Institucional 2023-2026 (Evaluación del I y II semestre del año 2024), información que fue proporcionada a la unidad de planificación, por las unidades ejecutoras de los departamentos: administrativo- financiero, comercial, departamento técnico de planificación y desarrollo institucional y operaciones, a través de la matriz: Control gerencial PEI 2024.

Se presenta en cada cuadro, el peso del producto anual programado de acuerdo con lo establecido en plan estratégico institucional 2023-2026, la meta anual programada (al 31 de diciembre del 2024) y el porcentaje de ejecución por de cada producto y/o objetivo estratégico; así como la comparación entre el promedio de la meta programada versus en un promedio de ejecución del semestre, para cada producto.

Se consideran para el plan estratégico institucional 2023-2026, tres grupos de interés:

- Internos: Colaboradores.
- Externos: Clientes – Concesionarios.
- Externos: Beneficiarios.

A partir de los cuales se identifican y desarrollan los resultados del plan estratégico 2023-2026, específicamente para este informe, los resultados de avance correspondientes a la información consolidada del primer y segundo semestre del año 2024.

## 1.1 Departamento administrativo financiero.

Se expone en este primer punto el peso anual programado, así como el porcentaje de ejecución de los diferentes objetivos estratégicos del PEI 2023-2026, específicamente lo referente al departamento administrativo financiero, para el año 2024.

En párrafos siguientes se exponen los principales factores de éxito y factores limitantes, reportados por los encargados de los departamentos.

***Cuadro 1 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, 2024. Colaboradores- Departamento Administrativo Financiero.***

Código	Objetivo Estratégico	Peso actividad	2024	
		Anual programado	Meta anual (% Programado)	% Ejecutado
1.1	Mejorar el clima organizacional.	2,21%	100%	1,47%
1.2	Optimizar las operaciones de la institución	3,68%	100%	3,68%
1.3	Reducir la huella de carbono operativa en la institución	1,47%	100%	1,47%
1.3	Aumentar el nivel de las destrezas técnicas y blandas de los colaboradores.	1,47%	100%	1,40%
Promedio		8,82%	100%	8,01%

Fuente: Unidad de planificación, Matriz Control Gerencial del PEI 2024.

### Principales factores de éxito:

- Se cumplió con el cuestionario para la identificación de las mejorar del clima organizacional por contar con herramienta tecnológica.
- Se cumplió con el proceso de evaluación de los resultados del Clima Organizacional.
- Se cumplió con la respuesta de las diferentes unidades para identificar los procesos críticos que desean que sean incorporados en el Informe respectivo.

- Para contribuir a la planificación estratégica y el ordenamiento institucional, mediante un SOFTWARE de medición de indicadores que permitan el logro de los objetivos, se concretó el proceso de contratación del software Delphos.
- Los procesos críticos reportados en los diferentes Departamentos se implementaron y fueron evaluados por los usuarios al dar por aceptado la mejora al SIAF<sup>2</sup>.
- Se logro obtener el Plan de automatización de las operaciones.
- Se logro Evaluar resultados del diagnóstico para la automatización de las operaciones críticas en cada Departamento, debido a que los usuarios dieron por aceptada las mejoras que se le realizaron al SIAF; dicha aprobación se realizó a través de correo institucional.
- El diseñar e Implementar Plan Estratégico de TIC- Plan aprobado por Junta Directiva.
- Se formuló el plan de compras de papel.
- Se concreto la compra de software para apoyar el plan de digitalización de expedientes, se está en proceso de licitación.

**Principales factores limitantes:**

- El tiempo del funcionario de Gestión del Capital Humano es limitado para realizar el programa de capacitaciones.

## 1.2 Departamento operaciones - becas-créditos proyectos.

Se expone a continuación el peso anual programado, así como el porcentaje de ejecución de los diferentes objetivos estratégicos del PEI 2023-2026, referenciados al departamento de operaciones, para el año 2024.

En párrafos siguientes se exponen los principales factores de éxito y factores limitantes, reportados por los encargados de los departamentos.

---

<sup>2</sup> Sistema Integrado Administrativo Financiero.



**Cuadro 2 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, al 2024. Beneficiarios (becas-créditos proyectos)**

Código	Objetivo Estratégico	Peso actividad anual programado	2024	
			Meta anual (% Programado)	% anual Ejecutado
2.1	Colocar 80% de los recursos en carreras técnicas STEM. Becas A; B;C;E. Becas Técnicas.	2,94%	100%	2,94%
2.2	Colocar 80% de los recursos en carreras STEM. De los Créditos Universitarios 100% Rembolsables.	2,21%	100%	2,06%
2.3	Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos NR.	0,74%	100%	0,64%
2.4	Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos RR.	2,79%	100%	2,79%
Promedio		8,68%	100%	8,43%

Fuente: Unidad de planificación, Matriz Control Gerencial del PEI 2024.

#### Principales factores de éxito:

- Se aprobaron 454 becas al cierre del tercer trimestre 2024, con la aplicación de sus respectivas planillas mensuales.
- En el caso de las Becas Tipo B, para el periodo 2024 en el primer semestre, se desarrolló el proceso en el SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), ya que en años anteriores todos los procesos de becas Tipo B-C-D-E- Técnicas se están llevando de manera manual. Antes de concluir el primer semestre se aprobaron en el sistema las siete solicitudes. Para el tercer trimestre del año, se gestionó el desembolso de las solicitudes presentadas, siendo que los cantones de Osa y Coto Brus presentaron un empate, otorgándose el beneficio ambos estudiantes, cumpliéndose así el 100% de la meta propuesta.
- Se cumplió con la meta de otorgar 5 Becas Tipo C, 2 Becas Tipo E, 2 Becas Tipo D.

- Se lograron aprobar 35 nuevos beneficios de becas técnicas, con la aplicación de sus respectivos desembolsos en el Periodo 2024.
- Se implementó la estrategia crediticia para la selección y priorización de financiamientos reembolsables, período 2024-2026.
- Fueron aprobados 5 proyectos no reembolsables para el 2024, de los cuales 4 fueron desembolsados en el año 2024.
- Se logró desembolsar el Proyecto N° Proyecto N° 0063-06-PR-R “Reemplazo de Tecnología de Esterilización vertical en Planta Extractora el Roble, Laurel, Corredores por un monto de ¢264.573.320.00.
- A partir del 2024 se implementó el Portafolio de Proyectos de Inversión Pública de JUDESUR, con su respectiva priorización.
- DTPDI- Se ha desarrollado una Matriz de Control y Cronograma de actividades - que permiten el seguimiento y control- se ha tramitado una Contratación por Servicios Profesionales, para la atención de estos expedientes de Proyectos de años anteriores, para el proceso
- DTPDI -Se desarrolló un Procedimiento, además de Matrices de Gestión de Proyectos y un Instructivo, que permiten el seguimiento y control- así como un Cronograma de visitas. También se ha tramitado una Contratación por Servicios Profesionales, para la atención de estos expedientes. - y un Cronograma de actividades - para la fiscalización de los Proyectos Nuevos.

#### **Principales factores limitantes:**

- Baja demanda en la presentación de nuevas solicitudes de Financiamiento, debilidades en las garantías presentadas.
- El Centro Agrícola Cantonal de Coto Brus II (CAC II) ente ejecutor del proyecto 241-04-NR, renuncio a la ejecución del proyecto, de manera que no se logra tramitar el desembolso (¢26.264.835,16) programado para el cuarto trimestre del año 2024.
- DTPDI<sup>3</sup>- el Factor tiempo- y distancia- afecta la coordinación- El clima inestable en la región que obligue a reprogramar lo coordinado. El no contar con el (los) profesionales que

---

<sup>3</sup> Departamento Técnico de Planificación y Desarrollo Institucional.

realicen el informe técnico. - La disponibilidad de un vehículo para realizar las giras, son factores limitantes para determinar técnica, administrativa y legalmente el finiquito de los proyectos de los periodos del 2000 al 2016 y la fiscalización de Proyectos (NR - REE) de acuerdo con la normativa aplicable.

### 1.3 Departamento comercial - Clientes (compradores concesionarios).

Se a continuación el peso anual programado, así como el porcentaje de ejecución de los diferentes objetivos estratégicos del PEI 2023-2026, específicamente lo referente al departamento comercial, para el año 2024.

En párrafos siguientes se exponen los principales factores de éxito y factores limitantes, reportados por los encargados de los departamentos.

***Cuadro 3 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, I semestre 2024. Clientes (compradores concesionarios) Departamento Comercial***

Código	Objetivo Estratégico	Peso actividad anual programado	2024	
			Meta anual (% Programado)	% anual Ejecutado
3.1	Modernizar y mantener las instalaciones del Depósito Libre Comercial de Golfito.	2,35%	100%	2,05%
3.2	Implementar estrategias de Mercadeo, mejorar la oferta de productos, valorizar el concepto de 0% IVA. Que sean percibidos por sus clientes.	1,47%	100%	1.47%
3.3	Establecer un programa de contingencia a las demandas insatisfechas planteados por los clientes, que brinde soluciones ágiles y oportunas.	0,74%	100%	0,64%
2.4	Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos RR.	1.76%	100%	1,76%
Promedio		5,59%	100%	5,29%

Fuente: Unidad de planificación, Matriz Control Gerencial del PEI 2024.

**Principales factores de éxito:**

- El Plan Maestro de Infraestructura se confecciono y fue conocido por la Junta Directiva.
- Los trabajos para la construcción de los locales comerciales ya dieron inicio.
- Se confecciono un Plan de Medios, el cual fue aprobado por la Junta Directiva de JUDESUR, en la sesión extraordinaria No. 18-2024, mediante Acuerdo ACU-02-18-2024.

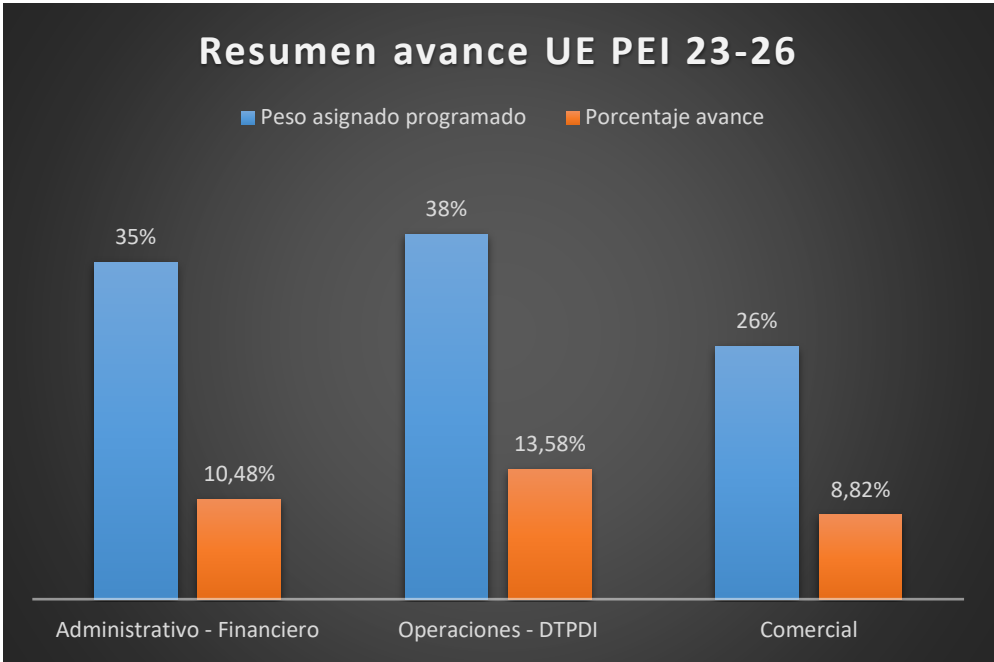
**Principales factores limitantes:**

- El Plan de Mantenimiento Quinquenal ya está confeccionado. Dicho documento se envió para solicitar el aval sectorial.
- Por las múltiples tareas asignadas no se ha realizado ninguna coordinación con los concesionarios para cumplir con la tarea: “Implementar un plan acción en conjunto con los concesionarios, que fortalezca la mejora continua”. Se incluirá para dar cumplimiento en el Plan Operativo del año 2026.
- No se cuenta con un Profesional en Mercadeo.
- A la fecha no se cuenta con un programa de contingencias a las demandas insatisfechas planteados por los clientes, que brinde soluciones ágiles y oportunas, lo cual ya fue solicitado a la contraloría de Servicios y continuamos en espera. Para lo cual se estará incluyendo en el Plan Anual Operativo del año 2026.

III. Avance de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 31 de diciembre del 2024.

El avance de cumplimiento de acuerdo con la información de los reportes trimestrales denominados “control gerencial del PEI 2023-2026” al 31 de diciembre refleja un avance por unidad ejecutora detallado en gráfico siguiente:

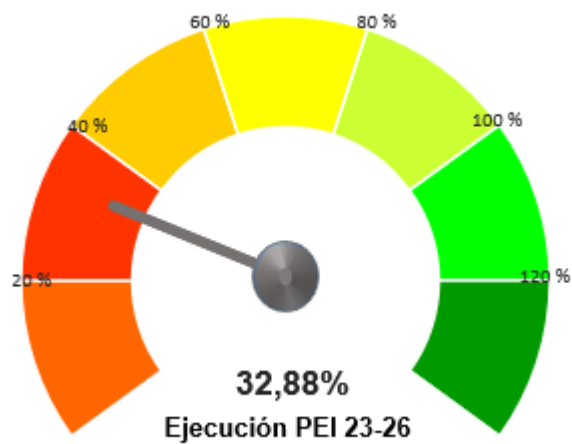
*Ilustración 1 Resumen de avance por unidad ejecutora, Plan Estratégico institucional 2023-2026, al 31 de diciembre del 2024.*



**Fuente:** Unidad de Planeación, reportes control gerencial y seguimiento del PEI.

Con el reporte de avance realizado por las unidades ejecutoras, se consolida la información en las herramientas establecidas por la unidad de planificación, donde se obtiene un avance global del plan estratégico institucional 2023-2026, al 31 de diciembre del 2024 de 32,88%. A la fecha que compete a este informe se registra un rezago de la ejecución del plan, de un -8,74%, lo que muestra un -1,09% acumulado desde el reporte noviembre del 2024, que comprendía la información del 2023 al segundo semestre del 2024.

*Ilustración 2 Avance del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 31 de diciembre del 2024.*



**Fuente:** Unidad de Planeación, reportes control gerencial y seguimiento del PEI.