

Informe Anual

Plan Operativo Institucional
2025

Elaborado por:

Cinthia Fallas Rodríguez
Unidad de Planificación

Revisado por:

Harold De la Cruz Azofeifa Herrera
Departamento Técnico de Planificación y Desarrollo Institucional (DTPDI) de JUDESUR



Contenido

I. Presentación	3
II. Objetivos	3
General	3
Específicos	3
III. Gestión Financiera	4
3.1 Ejecución del Presupuesto 2025 a nivel institucional al 31 de diciembre del 2025 por unidad ejecutora con contenido presupuestario asignado.	4
IV. Gestión física por programa	4
4.1. Nivel de avance de las metas y de los indicadores de desempeño asociados a cada producto.	5
4.1.1 Administrativo - Financiero.	5
4.1.2 Operaciones	12
4.1.3 Comercial	15
4.2 Metas vinculadas a los programas y/ proyectos del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 (PNDIP).	17
V. Proyectos de inversión pública	19
VI. Principales desviaciones que afecten los objetivos y medidas a implementar	20

I. Presentación

Se exponen en este informe los principales avances de la evaluación del año 2025 al Plan Operativo Institucional (POI), considera la programación de las actividades de las unidades ejecutoras de la institución; de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026; y las líneas planteadas en el Plan Estratégico Institucional 2023-2026.

Responde a las Normas Técnicas de la Contraloría General de la República y de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria según circular STAP-CIRCULAR-0764- 2022, dando cumplimiento al Artículo 55 de la Ley No. 8131, “Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos”, según los cuales las entidades y los órganos indicados en los incisos a), b), c) y d) del artículo 1 de esta ley, presentarán los informes periódicos y finales de evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos, así como los informes de gestión, resultados y rendimiento de cuentas. Este documento es un consolidado de la información presentada por las unidades responsables del desarrollo de las metas y tiene como fuente la matriz del Plan Operativo Institucional de Judesur y la matriz administración de gestión (presupuesto no incluido en el POI), así como la documentación referida por las unidades para los casos específicos.

El informe consta de cuatro partes esenciales, la gestión presupuestaria que es un resumen de la aplicación del Presupuesto Institucional, el detalle de la gestión física por programa es decir el avance de los indicadores en relación con la meta planteada y su cumplimiento, las metas vinculadas a los programas y/ proyectos del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 (PNDIP), el avance en los proyectos de inversión pública registrados en el Banco de Proyectos de Inversión y las principales desviaciones que afectaron al cumplimiento de los objetivos.

El componente de gestión presupuestaria registra una ejecución presupuestaria anual de 93,32% en tanto que el componente de gestión física por programa registra un cumplimiento acumulado para el año 2025 de 87,38%.

II. Objetivos

Los objetivos planteados para este informe son:

General

Describir los resultados alcanzados por la institución durante el II Semestre del año 2025, en el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas establecidos en el POI 2025, con la finalidad de obtener insumos que permitan tomar decisiones oportunas en los aspectos de planificación y administración.

Específicos

- Establecer el nivel de cumplimiento de los diferentes indicadores y metas del año 2025.
- Identificar los principales factores que han influido en el cumplimiento de las metas e indicadores, así como aquellos que las han obstaculizado, para efectos de establecer las medidas correctivas necesarias a aplicar.

Los insumos primarios de este informe se consolidaron a partir de los registros de avance de los productos y planes de acción registrados en el sistema DELPHOS, donde cada persona responsable definida por la jefatura ingresa las justificaciones de cada indicador, la información es revisada por la unidad de planificación, con observaciones, reuniones virtuales con las partes responsables del registro de información, las cuales permiten ampliar la información registrada.

Unidades operativas involucradas:

1. Departamento Administrativo – Financiero.
2. Departamento Comercial.
3. Departamento Operaciones.
4. Departamento Técnico de Planificación y Desarrollo Institucional.
5. Unidad de Contraloría de Servicios.

6. Unidad de Planificación Institucional.
7. Unidad de Auditoría Interna

III. Gestión Financiera

3.1 Ejecución del Presupuesto 2025 a nivel institucional al 31 de diciembre del 2025 por unidad ejecutora con contenido presupuestario asignado.

El resumen de la ejecución presupuestaria se extrae de los documentos e información suministrada por las diferentes unidades ejecutoras con contenido presupuestario asignado, para el desarrollo del POI al 31 de diciembre del 2025, la ejecución total fue comparada con información de ejecución presupuestaria, suministrada por la unidad de presupuesto de la institución, al 31 de diciembre del 2025

3.1.1 Administrativo - Financiero.

Cuadro 1 Ejecución presupuestaria Administración Financiera, 2025.
Programa presupuestario

Herramienta	Presupuesto Modificado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución
01. COLABORADORES - CLIENTES	₡ 1.455.407.797,00	₡ 1.360.506.367,68	93%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

3.1.2 Comercial

Cuadro 2 Ejecución presupuestaria Departamento Comercial. 2025
Programa presupuestario

Herramienta	Presupuesto Modificado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución
03. CLIENTES	₡ 820.877.822,00	₡ 716.533.314,79	87%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

3.1.3 Operaciones

Cuadro 3 Ejecución presupuestaria Departamento Operaciones. 2025
Programa presupuestario

Herramienta	Presupuesto Modificado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución
02. BENEFICIARIOS	₡ 1.996.322.215,90	₡ 1.624.453.224,40	81%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

El componente de gestión presupuestaria registra una ejecución presupuestaria general acumulada del 20,50 %, para el año 2025.

IV. Gestión física por programa

Presenta el cumplimiento de metas de los programas sustantivos e información de los productos finales e intermedios de la institución.

Productos finales: Describen un bien o servicio final, que está dirigido a un (a) usuario (a) externo (a) (personas e instituciones). Para la institución son considerados como productos finales, los programas de becas y proyectos reembolsables y no reembolsables, que constituyen a su vez a productos asociados al Plan Nacional de Desarrollo.

Producto Intermedio: Bienes o servicios de apoyo que son requeridos para generar la producción final, es decir, serán transformados para elaborar productos finales. Está compuesto por los mismos requerimientos técnicos que el producto final, la diferencia radica en que es un insumo para otro proceso,

para la institución son considerados como productos intermedios: los productos de las unidades administrativo-financieras, del departamento comercial, departamento técnico, contraloría de servicios.

4.1. Nivel de avance de las metas y de los indicadores de desempeño asociados a cada producto.

En los siguientes cuadros se muestra en detalle el nivel de avance de los indicadores de desempeño al segundo semestre, por unidad ejecutora responsable, teniendo en cuenta que en primera instancia se presenta de manera general de acuerdo con los objetivos estratégicos institucionales y luego segregado por actividades, haciendo relación al porcentaje de cumplimiento acumulado del año 2025.

4.1.1 Administrativo - Financiero.

Cuadro 4 Porcentaje de cumplimiento de metas. Departamento Administración - Financiera, 2025

		Meta anual (% Programado)	% Ejecutado
01. COLABORADORES - CLIENTES			
Código	Producto		
01.01	01.01. Mejora en el % en clima organizacional referenciado a BP's	100%	75%
01.02	01.02. Mejora en la cantidad de procesos críticos automatizados	100%	100%
01.03	01.03. Implementar un sistema de digitalización de documentos, que permitan reducir considerablemente las compras de resmas papel.	100%	70%
01.04	01.04. Reducir las brechas de competencias a través de un Programa de capacitación	100%	100%
01.05	01.05. Cartera de crédito, centro de cobros	100%	100%
01.06	01.06. Desempeño administrativo	100%	98%
01.07	01.07. Promover con la participación de las personas usuarias, oportunidades de mejora continua e implementación de mecanismos de innovación y estándares de calidad a los servicios que brinda la institución.	100%	100%
01.08	01.08. Aseguramiento y Asesoría.	100%	92%
01.09	01.09. Cumplir con las obligaciones legales de la Junta Directiva	100%	100%
01.10	01.10. Fiscalización de los productos de proyectos de desarrollo, becas, créditos universitarios.	100%	100%
01.11	01.11. Ejecución de los procesos de planificación institucional, de acuerdo a los lineamientos de Mideplan	100%	93%
PROMEDIO		100	93%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Detalle de producto con cumplimiento menor al 25%			
Producto	Avance	Limitantes	Desviaciones

Principales factores de éxito:

Se logro la actualizacion del Acuerdo de Junta Directiva ACU-03-18-2024 el cual tenia la limitante de aplicacion del cuestionario de clima organizacional en el 2024. mediante ACU-05-31-2025 el 10 de junio 2025 se realiza la actualizacion para que sea aplicado en todos los años.

Principales factores limitantes:

Debido a que el acuerdo de junta ACU-03-18-2024 , tenia la limitante de ser aplicado solamente en el año 2024. se procedio a solicitar que se realizara la actualizacion de este acuerdo , el cual se realizo mediante ACU-05-31-2025 el 10 de junio 2025 por este motivo se aplico a partir del mes de julio del 2025

y por tener las fechas incorrectas en las tareas del Plan Operativo 2025 se procedio a solicitar correccion de las mismas mediante oficio GCH-029-2025.

Cuadro 5.01.01 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.01	01.01. Mejora en el % en clima organizacional referenciado a BP's	
O-CC-1.1.1	O-CC-1.1.1 Aplicar cuestionario de clima organizacional los funcionarios de Judesur.	50%
O-CC-1.1.2	O-CC-1.1.2 Tabulación de información del cuestionario de clima organizacional	50%
O-CC-1.1.3.	O-CC-1.1.3. Evaluar los resultados del cuestionario de clima organizacional	50%
O-CC-1.1.4	O-CC-1.1.4 Elaboración del plan de capacitación de clima organizacional	100%
O-CC-1.1.5	O-CC-1.1.5 Plantear el plan de capacitación para mejoras de la organización 2025	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Apoyo a los Líderes de los Procesos
Asignación de recursos adecuados
Se tienen identificados y documentados los procesos que son críticos
Los procesos están alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
Comunicación efectiva con los usuarios
Se ha venido formando y capacitando al personal en cambios tecnológicos implementados en la institución.

Principales factores limitantes:

Decisiones lentas para implementar procesos
En algunas ocasiones falta de Liderazgo de las Jerarquías
Resistencia al Cambio de algunos usuarios en la modernización de procesos.

Cuadro 5.01.02 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.02	01.02. Mejora en la cantidad de procesos críticos automatizados	

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Cuadro 5.01.02 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.02	01.02. Mejora en la cantidad de procesos críticos automatizados	
O-CC-1.2.1	O-CC-1.2.1 Implementar el informe de procesos críticos	100%
O-CC-1.2.2	O-CC-1.2.2 Evaluar resultados de la implementación de los procesos críticos	100%
O-CC-1.2.3	O-CC-1.2.3 Generar soporte técnico a la base de datos del SIAF	100%
O-CC-1.2.4	O-CC-1.2.4 Realizar Mejoras a la Base de Datos del SIAF	100%
O-CC-1.2.5	O-CC-1.2.5 Prorrogas de licencias de Office profesional 2021 365 pla E3	100%
O-CC-1.2.6	O-CC-1.2.6 Formulación de las especificaciones técnicas para adquisición de equipo de computo, reloj marcador, internet de fibra óptica y migración de la base de datos del SIAF y conectividad a la nube, para la institución,	100%
O-CC-1.2.7	O-CC-1.2.7 Realizar el estudio de mercado para la adquisición de adquisición de equipo de cómputo, reloj marcador, internet de fibra óptica y migración de la base de datos del SIAF y conectividad a la nube, para la institución.	100%
O-CC-1.2.8	O-CC-1.2.8 Incorporar en SICOP el proceso para la adquisición de adquisición de equipo de cómputo, reloj marcador, internet de fibra óptica y migración de la base de datos del SIAF y conectividad a la nube, para la institución.	100%
O-CC-1.2.9	O-CC-1.2.9 Realizar el estudio de mercado para la adquisición de adquisición de equipo de cómputo, reloj marcador, internet de fibra óptica y migración de la base de datos del SIAF y conectividad a la nube, para la institución.	100%
O-CC-1.2.10	O-CC-1.2.10 Incorporar en SICOP el proceso para la adquisición de adquisición de equipo de cómputo, reloj marcador, internet de fibra óptica y migración de la base de datos del SIAF y conectividad a la nube, para la institución.	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Apoyo a los Líderes de los Procesos en la implementación del Sistema de Gestión Documental y Correspondencia

Asignación de recursos adecuados para hacer frente con el contrato contractual

Se tienen identificados y documentados las capacitaciones que se les realizó a los usuarios en el uso del Sistema

Comunicación fluida con los usuarios/proveedor del Sistema

Principales factores limitantes:

Proceso lento para la implementación total del sistema, debido a que la mayoría de funcionarios son Unipersonales en el puesto

En algunas ocasiones falta de Liderazgo de las Jerarquías

Resistencia al Cambio de algunos usuarios en la modernización del Sistema

Cuadro 5.01.03 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.03	01.03. Implementar un sistema de digitalización de documentos, que permitan reducir considerablemente las compras de resmas papel.	
O-CC-1.3.1	O-CC-1.3.1 Renovación de contrato de licencia del sistema de gestión documental y correspondencia.	100%
O-CC-1.3.2	O-CC-1.3.2 Formular plan de compras del suministro de papel anual.	100%
O-CC-1.3.3	O-CC-1.3.3 Formular plan de digitalización de expedientes.	0%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Principales factores limitantes:

A la fecha no se cuenta con la evaluación de los resultados de la aplicación del clima organizacional, para así proceder con la elaboración del Plan de Capacitación

Cuadro 5.01.04 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.04	01.04. Reducir las brechas de competencias a través de un Programa de capacitación	
O-CC-1.4.1	O-CC-1.4.1 Mejoramiento de las capacidades técnicas del Recurso Humano para la gestión de Proyectos.	100%
O-CC-1.4.2	O-CC-1.4.2 Formular el plan de actualización profesional continua.	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Cumplimiento con la estrategia de cobro vigente.

Principales factores limitantes:

Falta de actualización de datos por parte de deudores y fiadores

Cuadro 5.01.05 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.05	01.05. Cartera de crédito, centro de cobros	
O-CC-1.5.1	O-CC-1.5.1 Lograr un nivel de mora de la cartera total de crédito mayor igual a 90 días por debajo del 3%	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Cuadro 5.01.05 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.05	01.05. Cartera de crédito, centro de cobros	
O-CC-1.5.2	O-CC-1.5.2 Lograr que la cartera total se encuentre en un 70% al día, es decir a cero días de atraso.	100%
O-CC-1.5.3	O-CC-1.5.3 Implementación y Control del cobro y Atención de la Morosidad de los Alquileres y Concesiones del DLCG	100%
O-CC-1.5.4	O-CC-1.5.4 Cumplir con la implementación de las normas de acuerdo a los cronogramas establecidos con Contabilidad Nacional	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Dado que el uso del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) es obligatorio, la destreza en su uso es un factor crítico.

Capacitación Continua: Asegurar que el personal de proveeduría y las áreas usuarias dominen los módulos de SICOP para evitar errores procedimentales que anulen el proceso.

Expediente Electrónico Completo: Mantener la trazabilidad total del proceso. Un expediente "limpio" y actualizado reduce el riesgo de sanciones por parte de la Contraloría (CGR).

Principales factores limitantes:

no aplica

Cuadro 5.01.06 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.06	01.06. Desempeño administrativo	
O-CC-1.6.1	O-CC-1.6.1 Asegurar la entrega oportuna de información presupuestaria a instituciones	100%
O-CC-1.6.2	O-CC-1.6.2 Asegurar la entrega oportuna de información contable a instituciones	100%
O-CC-1.6.3	O-CC-1.6.3 Asegurar el pago oportuno de todos las solicitudes de pago	100%
O-CC-1.6.4	O-CC-1.6.4 Asegurar que se ejecuten todos los procesos de contratación administrativa	98%
O-CC-1.6.5	O-CC-1.6.5 Desempeño presupuestario	93%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Principales factores limitantes:

Cuadro 5.01.07 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.07	01.07. Promover con la participación de las personas usuarias, oportunidades de mejora continua e implementación de mecanismos de innovación y estándares de calidad a los servicios que brinda la institución.	
O-CC- 1.7.1	O-CC- 1.7.1 Recepción y registro de la queja o sugerencia	100%
O-CC- 1.7.2	O-CC- 1.7.2 Traslado a las unidades o jefaturas correspondientes, de las quejas o sugerencias	100%
O-CC- 1.7.3	O-CC- 1.7.3 Seguimiento queja o sugerencia, notificación al usuario,	100%
O-CC- 1.7.4	O-CC- 1.7.4 Recomendaciones emitidas a JUDESUR	100%
O-CC- 1.7.5	O-CC- 1.7.5 Encuesta evaluación evaluar la percepción de los servicios brindados en la Institución	100%
O-CC- 1.7.6	O-CC- 1.7.6 Informe Anual de Labores correspondiente al año anterior	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Principales factores limitantes:

Cuadro 5.01.08 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.08	01.08. Aseguramiento y Asesoría.	
O-CC- 1.8.1	O-CC- 1.8.1 Aseguramiento y Asesoría	89%
O-CC- 1.8.2	O-CC- 1.8.2 Formular el plan de actualización profesional continua.	100%
O-CC- 1.8.3	O-CC- 1.8.3 Desempeño presupuestario	92%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Se cumplieron en términos de cumplimiento formal, con todas las reuniones de junta directiva eso debido a la existencia de quórum en la todas las sesiones aprobadas por ley. El principal factor de éxito fue la renovación de los miembros de junta el cual os cargos con periodos vencidos sean renovados e inscritos correctamente

Principales factores limitantes:

no aplica

Cuadro 5.01.09 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.09	01.09. Cumplir con las obligaciones legales de la Junta Directiva	
O-CC- 1.9.1	O-CC- 1.9.1 Actividades asignadas por ley	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Capacitación del personal técnico y administrativo.

Seguimiento en tiempo y forma de las fiscalizaciones de proyectos en ejecución.

Principales factores limitantes:

Falta de personal para gestionar en tiempo y forma todas las actividades del departamento, por ende, incumplimiento de plazos.

Presupuesto: Proceso lento para aprobación de presupuesto extraordinario, se requería darle contenido a la partida de servicios profesionales de ingeniería.

Cuadro 5.01.10 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.10	01.10. Fiscalización de los productos de proyectos de desarrollo, becas, créditos universitarios.	
O-CC- 1.10.1	O-CC- 1.10.1 Fiscalización de Proyectos Desarrollo	100%
O-CC- 1.10.2	O-CC- 1.10.2 Mejora en sistema SIAF (Sistema Integral Administrativo Financiero) para el Trámite y Fiscalización de Becas estudiantiles, Becas Estudios Técnicos, Créditos Universitarios	100%
O-CC- 1.10.3	O-CC- 1.10.3 Fiscalización de Becas Estudiantiles	100%
O-CC- 1.10.4	O-CC- 1.10.4 Trámite y Fiscalización de Becas Estudios Técnicos	100%
O-CC- 1.10.5	O-CC- 1.10.5 Trámite y Fiscalización de Créditos Universitarios	100%
O-CC- 1.10.6	O-CC- 1.10.6 Seguimiento y Control de la Planificación Institucional	100%
O-CC- 1.10.7	O-CC- 1.10.7 Seguimiento, actualización y reportes de Disposiciones de CGR.	100%
O-CC- 1.10.8	O-CC- 1.10.8 Actualización de procedimientos, directrices y políticas de formulación, ejecución.	100%
O-CC- 1.10.9	O-CC- 1.10.9 Proceso de contratación y adjudicación en SICOP de servicios profesionales en ingeniería.	100%
O-CC- 1.10.1	O-CC- 1.10.10 Proceso de ejecución de la contratación pública de servicios profesionales en Ingeniería.	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Principales factores limitantes:

Cuadro 5.01.11 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Administrativo del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
01.11	01.11. Ejecución de los procesos de planificación institucional, de acuerdo a los lineamientos de Mideplan	
O-CC- 1.11.1	O-CC- 1.11.1 Plan Operativo institucional 2026	100%
O-CC- 1.11.2	O-CC- 1.11.2 Programación Presupuestaria Plan Operativo 2026	100%
O-CC- 1.11.3	O-CC- 1.11.3 Evaluaciones trimestrales de ejecución del POI	100%
O-CC- 1.11.4	O-CC- 1.11.4 Evaluación semestral de PEI	100%
O-CC- 1.11.5	O-CC- 1.11.5 Seguimiento semestral PND	100%
O-CC- 1.11.6	O-CC- 1.11.6 Seguimiento semestral cumplimiento de metas y ejecución presupuestaria SIPP	100%
O-CC- 1.11.7	O-CC- 1.11.7 Informes sobre el Sistema de Control Interno Institucional.	100%
O-CC- 1.11.8	O-CC- 1.11.8 Seguimiento, actualización y reportes de los programas y proyectos en el Banco de Proyectos	67%
O-CC- 1.11.9	O-CC- 1.11.9 Seguimiento SEVRI POI y PEI	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

4.1.2 Operaciones

Cuadro 6 Porcentaje de cumplimiento de metas. Departamento Operaciones, del año 2025

Código	Producto	Meta anual	% Ejecutado
		(% Programado)	
02. BENEFICIARIOS			
02.01	02.01. Ejecutar el mayor cantidad de recursos disponibles en los diferentes tipos de Becas y Carreras técnicas STEM	100%	100%
02.02	02.02. Créditos universitarios 100% reembolsables	100%	100%
02.03	02.03. Ejecutar el mayor % de recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos	100%	92%
02.04	02.04. Proyectos no reembolsables. Recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos.	100%	100%
PROMEDIO		100	98%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Detalle de producto con cumplimiento menor al 25%

Producto	Avance	Limitantes	Desviaciones

Principales factores de éxito:

Se logró aprobar más del 100% de la meta establecida para las becas Tipo A y beca Tipo B. Excelente coordinación con las Direcciones Regionales y Universidades para identificar a los estudiantes con mayor rendimiento académico para becas de excelencia.

Principales factores limitantes:

Las becas Tipo C: Se recibió información de la Unidad de Programas y Proyectos Deportivos y Recreativos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Programa Juegos Deportivos Nacionales, del (ICODER), de que el evento final de las eliminatorias de los juegos Nacionales del presente año, se realizarán en enero del año 2026. Por tal situación durante el año 2025 no se podrán aprobar becas Tipos C, afectando nuestro cumplimiento de la meta establecida, es decir para este periodo será de 0%

En el caso de las becas Tipo D, en algunos cantones no se logró asignar la cantidad de la meta establecida, ya que los estudiantes no alcanzaron el promedio mínimo requerido, según lo indicado por el Reglamento de Financiamiento institucional.

Cuadro 7.02.01 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Operación del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
02.01	02.01. Ejecutar el mayor cantidad de recursos disponibles en los diferentes tipos de Becas y Carreras técnicas STEM	
O-BCP- 2.1.1	O-BCP- 2.1.1 Desembolsar 300 Becas de Secundaria tipo A en el Periodo 2025	100%
O-BCP- 2.1.2	O-BCP- 2.1.2 Otorgar 10 Becas Tipo B en el Periodo 2025	100%
O-BCP- 2.1.4	O-BCP- 2.1.4 Otorgar 2 Becas Tipo E en el Periodo 2025	100%
O-BCP- 2.1.6	O-BCP- 2.1.6 Otorgar 4 Becas Tipo D en el Periodo 2025	100%
O-BCP- 2.1.5	O-BCP- 2.1.5 Otorgar 30 Becas de Educación Técnica en carreras STEM para el periodo 2025	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Se realizó un proceso de divulgación multicanal (correo electrónico, llamadas, WhatsApp y visitas presenciales), logrando contactar formalmente a 89 potenciales beneficiarios, con evidencia documental.

Se colocaron 11 créditos Universitarios

Se logró ejecutar un 15,6% o sea un total desembolsado de ₡51.312.411,46

Principales factores limitantes:

Retraso en la contratación de los servicios de publicidad institucional, lo que afectó la oportunidad y alcance de la divulgación.

Insuficiente cumplimiento de requisitos por parte de los solicitantes, especialmente en capacidad de pago de los fiadores y cobertura y formalización de garantías hipotecarias.

Cuadro 7.02.02 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Operacion del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
02.02	02.02. Créditos universitarios 100% reembolsables	
O-BCP- 2.2.1	O-BCP- 2.2.1 Otorgar 25 Financiamientos Universitario en carreras STEM para el periodo 2025	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Se presentó ante Junta Directiva el proyecto N°0065-06-PR-R Establecimiento de línea de crédito para el financiamiento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de los cantones de Golfito, Osa, Corredores, Coto Brus, Buenos Aires y Puerto Jiménez por la suma de ¢645.620.579,00 (setecientos cuarenta y cinco millones seiscientos veinte mil quinientos sesenta y nueve colones con 00/100), el cual fue aprobado mediante acuerdo N° ACU-04-35-2025

Gracias a la coordinación, asesoramiento y seguimiento brindado a los entes ejecutores durante la implementación de los proyectos 2024-2028, se logró la presentación de las fichas técnicas que permiten la actualización del portafolio.

Se cumplió con el cronograma de visitas a las iniciativas de Proyectos priorizados en el Oficio A-OP-0-079 y 081-2025 del 06-06-2025

Del portafolio de proyectos priorizados, se recibieron de los entes ejecutores 10 perfiles de los proyectos, que se estarán valorando para incorporar en el Presupuesto Ordinario 2026.

Principales factores limitantes:

Para el I semestre el Departamento de Operaciones en conjunto con el DTPDI trabajo en un borrador de Convenio con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, para los análisis técnicos y fiscalización de los proyectos, el cual está en análisis en la asesoría Legal del MAG.

Cuadro 7.02.03 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Operacion del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
02.03	02.03. Ejecutar el mayor % de recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos	
O-BCP- 2.3.3	O-BCP- 2.3.3 Implementación del portafolio de proyectos 2024-2028	100%
O-BCP- 2.3.4	O-BCP- 2.3.4 Asesoría y acompañamiento a los entes ejecutores con necesidades incluidas en el portafolio de proyectos 2024-2028	100%
O-BCP- 2.3.5	O-BCP- 2.3.5 Presentación oficial de las perfiles de proyecto de los entes ejecutores ante el departamento de operaciones	100%
O-BCP- 2.3.6	O-BCP- 2.3.6 Actualización de procedimientos, directrices y políticas de formulación, ejecución, seguimiento y control de Proyectos y su gestión	100%
O-BCP- 2.3.7	O-BCP- 2.3.7 Alianzas y articulaciones estratégicas públicas y privadas, para la formulación y desarrollo de Proyectos en los cantones de influencia de JUDESUR.	25%
O-BCP- 2.3.1	O-BCP- 2.3.1 Otorgar 1 proyecto reembolsables para el periodo 2025	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Cuadro 7.02.03 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Operacion del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
02.03	02.03. Ejecutar el mayor % de recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos	
O-BCP- 2.3.2	O-BCP- 2.3.2 Otorgar 1 proyecto reembolsables para el periodo 2025 (Proyecto PYMES)	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Se logró realizar los desembolsos presupuestados para proyectos tanto reembolsable como No reembolsable.

Principales factores limitantes:

No quedaron desembolsos pendientes de ejecutar.

Cuadro 7.02.04 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Operacion del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
02.04	02.04. Proyectos no reembolsables. Recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos.	
O-BCP- 2.1.1	O-BCP- 2.1.13 Otorgar 5 proyectos no reembolsables para el periodo 2025	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

4.1.3 Comercial

Cuadro 8 Porcentaje de cumplimiento de metas. Departamento Comercial, del 2025.

Código	Producto	Meta anual	% Ejecutado
		(% Programado)	
03. CLIENTES			
03.01	03.01. Implementar un PMINFR, interviniendo el mayor # de m2 del DLCG- que permitan modernizar las instalaciones.	100%	99%
03.02	03.02. Implementar estrategias de Mercadeo, mejorar la oferta de productos, valorizar el concepto de 0% IVA. Que sean percibidos por sus clientes.	100%	91%
03.03	03.03. Establecer un programa de contingencia a las demandas insatisfechas planteados por los clientes, que brinde soluciones ágiles y oportunas.	100%	75%
PROMEDIO		100	88%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Detalle de producto con cumplimiento menor al 25%			
Producto	Avance	Limitantes	Desviaciones

Principales factores de éxito:

Principales factores limitantes:

Cuadro 9.03.01 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Comercial del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
03.01	03.01. Implementar un PMINFR, interviniendo el mayor # de m2 del DLCG- que permitan modernizar las instalaciones.	
O-CO-3.1.7	O-CO-3.1.7 Contratación de Servicios Generales de Limpieza de las Instalaciones del D.L.C.G. y JUDESUR	98%
O-CO-3.1.8	O-CO-3.1.8 Contratación de Servicios de Paisajismo y Mantenimiento de áreas verdes en el D.L.C.G.	98%
O-CO-3.1.42	O-CO-3.1.42 Seguimiento a la Contratación de Servicios Técnicos de Laboratorio de la Planta de tratamiento de aguas residuales	100%
O-CO-3.1.43	O-CO-3.1.43 Continuidad de los Servicios de Seguridad y Vigilancia de las Instalaciones del DLCG	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Principales factores limitantes:

Cuadro 9.03.02 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Comercial del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
03.02	03.02. Implementar estrategias de Mercadeo, mejorar la oferta de productos, valorizar el concepto de 0% IVA. Que sean percibidos por sus clientes.	
O-CO-3.2.1	O-CO-3.2.1 Definir la herramienta (Diagnóstico, Encuesta, Formulario, Estudio de Mercado) a utilizar para determinar el estado actual la percepción de precios	100%
O-CO-3.2.2	O-CO-3.2.2 Realizar Diagnóstico, de productos por tipo, marca, preferencia, que son más apetecidas por los clientes.	100%
O-CO-3.2.3	O-CO-3.2.3 Confeccionar un Plan de Medios, en comunicación, prensa, radio, TV, Redes Sociales. ATL-BTL.	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Cuadro 9.03.02 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Comercial del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
03.02	03.02. Implementar estrategias de Mercadeo, mejorar la oferta de productos, valorizar el concepto de 0% IVA. Que sean percibidos por sus clientes.	
O-CO-3.2.4	O-CO-3.2.4 Implementar el Plan de Medios, en comunicación, prensa, radio, TV, Redes Sociales. ATL-BTL.	65%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

Principales factores de éxito:

Principales factores limitantes:

Cuadro 9.03.03 Porcentaje acumulado de cumplimiento de metas. Comercial del año 2025.

Código	Actividad	Cumplimiento acumulado
03.03	03.03. Establecer un programa de contingencia a las demandas insatisfechas planteados por los clientes, que brinde soluciones ágiles y oportunas.	
O-CO-3.3.1	O-CO-3.3.1 Realizar una herramienta para medir las demandas insatisfechas planteados por los clientes	100%
O-CO-3.3.2	O-CO-3.3.2 Establecer un programa de contingencia a las demandas insatisfechas planteados por los clientes, que brinde soluciones ágiles y oportunas.	0%
CCC-3.3.3 R	CCC-3.3.3 Realizar proceso de contratación y adjudicación en el SICOP y la ejecución del proyecto para la concesión de los Locales desocupados	100%

Fuente: Unidad de Planificación, a través del sistema DELPHOS 2025.

4.2 Metas vinculadas a los programas y/ proyectos del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 (PNDIP).

Sector Productivo y Desarrollo Regional

Plan Sectorial del SPDR 2023-2026

Matriz de seguimiento anual de la metas de intervención pública, año 2025

Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur

Intervención estratégica	Objetivo	Indicador	Región	Línea base (2021)	Período 2023-2026			el 31 de diciembre 2025		
					Meta	Avance	%	Meta anual 2025	Avance del anual	% Avance Anual
9. Programas de Becas y Financiamiento de Proyectos.	Contribuir en el desarrollo educativo de los cantones Corredores, Osa, Golfito, Coto Brus y Buenos Aires, proporcionando becas a estudiantes de secundaria y de carreras técnicas; para aumentar la empleabilidad de la Región Brunca.	B1. Cantidad de nuevos estudiantes con beneficios de becas de secundaria y de estudios técnicos.	Región Brunca	300	1 200	1 333	111,08%	300	504	168,00%
	Contribuir en el desarrollo integral de los cantones de influencia de JUDESUR, mediante el financiamiento de proyectos regionales y cantonales, con un enfoque productivo y de interés social, que promueva la generación de empleo y el emprendedurismo.	B2. Cantidad de nuevos proyectos por año que impulsen la generación de empleo.			1	20	13	65,00%	5	6

V. Proyectos de inversión pública

Cuadro 16 Resultado de los Proyectos registrados en el Banco de Proyectos de Inversión Pública. Al 30 de junio de 2025 (en millones de colones)

Proyectos de inversión pública
Nombre Institución Junta de Desarrollo de la Zona Sur
Resultado de los Proyectos registrados en el Banco de Proyectos de Inversión Pública
Al 30 de junio de 2025
(en millones de colones)

Código y nombre del proyecto	Programado	Alcanzado	% Ejecución	Observaciones
002501 Reconstrucción de 14 locales comerciales, construcción del edificio administrativo de JUDESUR, y el cambio de la instalación eléctrica de todos los locales del Depósito Libre Comercial de Golfito, Provincia de Puntarenas.	5 506 970 766,92	₡4 208 361 301,23	72%	

VI. Principales desviaciones que afecten los objetivos y medidas a implementar

En este apartado se detallan las desviaciones de mayor relevancia que afecten los objetivos, metas y resultados de lo alcanzado con respecto a lo estimado previamente establecidos para cada programa presupuestario, así como una propuesta de medidas correctivas y de acciones a seguir en procura de fortalecer el proceso de mejora continua de la gestión institucional, estas acciones de mejora fueron extraídas de la matriz del POI 2025, información suministrada por las unidades ejecutoras de las actividades.

a) Administrativo - Financiero:

Desviaciones:

- Retraso en la ejecución de Procesos
- Riesgos Operativos.
- Falta de monitoreo en los procesos
- Retraso en la implantación
- Riesgos Operativos al no cargar la información en el sistema en producción
- No hubo
- No aplica
- no aplica
- no aplica

Observaciones:

- Oportunidades de mejora.
- Fortalecer los Procesos Críticos para evitar que ocurran incidentes.
- Verificar que se cuente con suficiente contenido económico para la implementación de procesos
- Oportunidades de mejora a nivel de digitalización de expedientes y reducción de costos al no usarse tanto papel para la impresión de documentos
- Mejor control, acceso y seguimiento a la documentación generada a nivel institucional
- Verificar que se cuente con suficiente contenido económico para la renovación del contrato del Sistema
- No hay
- Se cuenta con la programación de cumplimiento de las actividades para el II semestre 2025 y cumplir con la meta establecida
- Se requieren algunas mejoras en la revelación de la información
- Plan de Adquisiciones Robusto: Que todas las compras estén debidamente presupuestadas y calendarizadas en el Plan Anual de Adquisiciones. Un proceso exitoso inicia con una partida presupuestaria certificada
- Seguimiento de los vencimientos y coordinar la renovación del nuevo miembro de junta

Medidas a implementar:

- Seguimiento oportuno de las metas
 - Tener Planes de acción actualizados para el cumplimiento de metas.
 - Llevar un mejor control en la distribución de metas.
 - Cada vez que se cumpla una meta tener un compendio digital con las evidencias respectivas.
 - Seguimiento oportuno del uso del Sistema
 - Tener Planes de acción actualizados para el cumplimiento de meta.
 - Incorporar procesos de mejora al Sistema para que este, sea más funcional
- Para el I-S-2025 se realizó el proceso de Licitación Reducida 2025LD-000003-0019700001

Se cuenta con la calendarización de las actividades a realizar en el segundo semestre

No aplica

Segir con el control d elas actividades

Seguimiento de los vencimientos y coordinar la renovación del nuevo miembro de junta

Darle seguimiento a los cronogramas actuales y la creación de cronogramas nuevos, para otras tareas.

b) Comercial:

Desviaciones:

Observaciones:

Medidas a implementar:

c) Operaciones:

Desviaciones:

La principal desviación observada corresponde a la diferencia entre la meta programada y el número real de becas aprobadas, superando ampliamente lo inicialmente planificado. Asimismo, se presentó una alta demanda de solicitudes (76 en total), superior a la proyección inicial para el período.

Cantones como Osa y Puerto Jiménez no registraron ejecución en becas Tipo D por no cumplir los estudiantes con el promedio = 95.

Presupuesto para becas Tipo C no se utilizó en 2025 por la postergación de los Juegos Nacionales.

Difícil colocación de los creditos

El poco margen de tiempo para la colocación del presupuesto de las MIPYMES.

En cuanto a la Actualización de procedimientos, directrices y políticas de formulación, ejecución, seguimiento y control de Proyectos y su gestión, de acuerdo a la planificación tiene avance programado para el IV Trimestre 2025.

No hubo desviación

Observaciones:

Las desviaciones obedecen principalmente a los siguientes factores:

Alta demanda de la población por estudios técnicos en carreras STEM.

Disponibilidad presupuestaria suficiente para atender un mayor número de solicitudes viables.

Agilidad en los procesos de recepción, revisión y aprobación de expedientes.

Apoyo operativo del promotor, lo que fortaleció la gestión y el acompañamiento a los solicitantes.

El Departamento de Operaciones mostró un esfuerzo importante en tramitar y distribuir las becas disponibles, priorizando la atención a estudiantes en condición de pobreza y con excelencia académica.

Actualmente solo se cuenta con un promotor para abarcar los 6 cantones.

Todavia no se cuenta con una agencia de publicidad para promocionar los financiamientos universitarios.

Condiciones socioeconómicas de los solicitantes, que dificultan el cumplimiento de los requisitos financieros y legales.

Variaciones en los planes de estudio de los beneficiarios, tales como la finalización anticipada de carreras, Reducción de carga académica, Suspensión o reprogramación de cursos.

Nos encontramos en proceso de validación de los formularios y procedimientos para solicitud de financiamiento a las MIPYMES.

Se logra realizar los desembolsos de los proyectos no reembolsables con éxito.

Medidas a implementar:

Dado que las desviaciones se consideran positivas, no fue necesario aplicar medidas correctivas restrictivas. No obstante, se reforzaron acciones de control y seguimiento tales como:

Seguimiento constante a los beneficiarios para la presentación de facturas y notas para liquidación.

Coordinación permanente con el área administrativa y financiera para garantizar la ejecución presupuestaria adecuada.

Dar seguimiento a las becas otorgadas.

Continuidad del proceso de coordinación con la agencia de publicidad adjudicada para fortalecer la promoción del programa en períodos futuros.

Fortalecimiento de la orientación a los solicitantes sobre requisitos desde las etapas iniciales del proceso.

Seguimiento permanente a los expedientes en análisis de garantía hipotecaria para agilizar su resolución.

Optimización del uso del presupuesto mediante priorización de desembolsos y control de ejecución.

Gestionar la promoción y divulgación, así como la colocación de los financiamientos a los MIPYMES.

Darle seguimiento al análisis de las guías metodológicas presentadas.

Implementación de Formularios para la presentación de perfiles de financiamiento para MiPyMes.

Dar seguimiento a la utilización de los recursos de cada proyecto.

Dado en la ciudad de Golfito, Puntarenas, al ser las 15 horas 47 minutos del 23 de enero del año 2026.

Harold De la Cruz Azofeifa Herrera
Departamento Técnico de Planificación y
Desarrollo Institucional (DTPDI) de
JUDESUR

Cinthia Fallas Rodríguez
Unidad de Planificación