

# INFORME SEMESTRAL

al 30 de junio del 2025

Plan Estratégico Institucional

2023 – 2026

## Elaborado por:

Cinthia Fallas Rodríguez  
Unidad de Planificación

## Revisado por:

Harold De la Cruz Azofeifa Herrera  
Jefatura Departamento Técnico de Planificación



## **Contenido**

I. Presentación .....	3
II. Resultados alcanzados en el año 2025 .....	4
1.1 Departamento administrativo financiero. ....	4
Cuadro 1 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, 2025. 1. Colaboradores - Clientes - Departamento Administración Financiera .....	4
1.2 Departamento operaciones - becas-créditos proyectos. ....	6
Cuadro 2 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, 2025. 2. Beneficiarios (Becas, créditos, proyectos) - Departamento Operaciones .....	6
1.3 Departamento comercial - Clientes (compradores concesionarios). ....	9
Cuadro 3 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, 2025. 3. Clientes (compradores - concesionarios) - Departamento Comercial .....	9
III. Avance de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025. ....	10
Ilustración 1 Resumen de avance por unidad ejecutora, Plan Estratégico institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025. ....	10
Ilustración 2 Avance del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025. ....	10
Ilustración 3 avance proyectado y alcanzado de los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025. ....	11

## 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 2025.

Se muestran en este informe los principales avances de la evaluación del I semestre del año 2025 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.º 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 2025 del PEI(1) 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.

## II. Resultados alcanzados en el año 2025

En las tablas de datos siguientes, se encuentran los resultados al 30 de junio del 2025 correspondiente a los porcentajes de ejecución del Plan Estratégico Institucional 2023-2026 (Evaluación del I Semestre del año 2025), 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: modelo de planificación del plan operativo institucional, del sistema Delphos.

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 30 de junio del 2025) 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 el 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 2025.

### 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 2025.

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, 2025. 1. Colaboradores - Clientes - Departamento Administración Financiera**

Código	Objetivo Estratégico	Peso actividad			2025
		Anual Programado	Meta anual (% Programado)	% Ejecutado	
1.1	Mejorar el clima organizacional.	2,94%	100%	0,27%	
1.2	Optimizar las operaciones de la Institución	2,94%	100%	1,78%	
1.3	Reducir la huella de carbono operativa de la Institución.	2,94%	100%	1,47%	
1.4	Aumentar el nivel de las destrezas técnicas y blandas de los colaboradores.	2,94%	100%	0,00%	
<b>Promedio</b>		<b>11,76%</b>	<b>100%</b>	<b>3,52%</b>	

Fuente: Unidad de Planificación, Sistema Delphos 2025.

**Principales factores de éxito:**

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

- 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.

- 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.

- Se logró la elaboración y aprobación del plan de compras anual de hojas papel bond.

**Principales factores limitantes:**

- debido a que el acuerdo de junta ACU-03-18-2024, tenía la limitante de ser aplicado solamente en el año 2024. se procedió a solicitar que se realizara la actualización de este acuerdo , el cual se realizó mediante ACU-05-31-2025 el 10 de junio 2025 por este motivo se aplicó a partir del mes de julio del 2025  
y por tener las fechas incorrectas en las tareas del Plan Operativo 2025 se procedió a solicitar corrección de las mismas mediante oficio GCH-029-2025.

- 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.

- 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.

- 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

## 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 2025.

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

**Cuadro 2 Avance de cumplimiento del PEI 2023-2026, 2025. 2. Beneficiarios (Becas, créditos, proyectos) - Departamento Operaciones**

Código	Objetivo Estratégico	Peso actividad	2025	
		Anual Programado	Meta anual (% Programado)	% Ejecutado
2.1	Colocar 80% de los recursos en carreras técnicas STEM. Becas A;B;C;E. Becas Técnicas.	2,94%	100%	1,91%
2.2	Colocar 80% de los recursos en carreras STEM. De los Créditos Universitarios 100% Rembolsables.	2,94%	100%	0,65%
2.3	Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos NR.	2,94%	100%	0,44%
2.4	Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos RR.	2,94%	100%	1,67%
<b>Promedio</b>		<b>11,76%</b>	<b>100%</b>	<b>4,67%</b>

Fuente: Unidad de Planificación, Sistema Delphos 2025.

**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.
- 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 (seiscientos cuarenta y cinco millones seiscientos veinte mil quinientos setenta 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-O-079 y 081-2025 del 06-06-2025.
- Del portafolio de proyectos priorizados, se recibieron de los entes ejecutores 10 perfiles de proyectos, que se estarán valorando para incorporar en el Presupuesto Ordinario 2026.
- Se realizaron las gestiones de coordinación, asesoramiento y seguimiento en los centros de estudios, logrando la aprobación de 27 becas técnicas de las 30 programadas.
- Se logró realizar el único desembolso del proyecto 263-01-NR en el segundo trimestre.
- Capacitación del personal técnico y administrativo.  
Seguimiento en tiempo y forma de las fiscalizaciones de proyectos en ejecución.
- Se logró realizar el desembolso del proyecto reembolsable.

### **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.

- 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.
- No contamos con un módulo específico para la gestión de becas técnicas.
- Durante el primer semestre del año se han remitido un total de 57 correos electrónicos a usuarios con información relacionada con Financiamientos Universitario, además de otros formularios entregados de forma personal, de los cuales se recibieron 22 solicitudes de crédito y únicamente se pudieron aprobar 11 créditos. Se debe indicar que existen 14 solicitudes de financiamiento en análisis. Es importante mencionar que no se realizó una campaña publicitaria para promover la disponibilidad de recursos para los créditos universitarios.
- 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.
- Nos encontramos pendiente de realizar otros desembolsos de proyectos no reembolsables, esto debido al tiempo que conlleva el proceso de contratación realizado por los entes ejecutores mediante la plataforma de SICOP.
- 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.
- 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.
- No se ha logrado realizar por parte de Mercadeo Institucional la divulgación mediante campaña publicitaria para la promoción del proyecto de financiamiento de las MIPYMES.

### 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 2025.

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, 2025. 3. Clientes (compradores - concesionarios) - Departamento Comercial**

Código	Objetivo Estratégico	Peso actividad	2025	
		Anual Programado	Meta anual (% Programado)	% Ejecutado
3.1	Modernizar y mantener las instalaciones del Depósito Libre Comercial de Golfito.	2,94%	100%	0,57%
3.2	Ser percibido por los clientes como el Centro Comercial (DLCG) que vende productos de calidad, que superan sus expectativas, con los mejores precios del país. 0% -IVA.	2,94%	100%	0,00%
3.3	Atender la demanda de servicios insatisfechos, brindando soluciones ágiles y oportunas.	2,94%	100%	0,00%
<b>Promedio</b>		<b>8,82%</b>	<b>100%</b>	<b>0,57%</b>

Fuente: Unidad de Planificación, Sistema Delphos 2025.

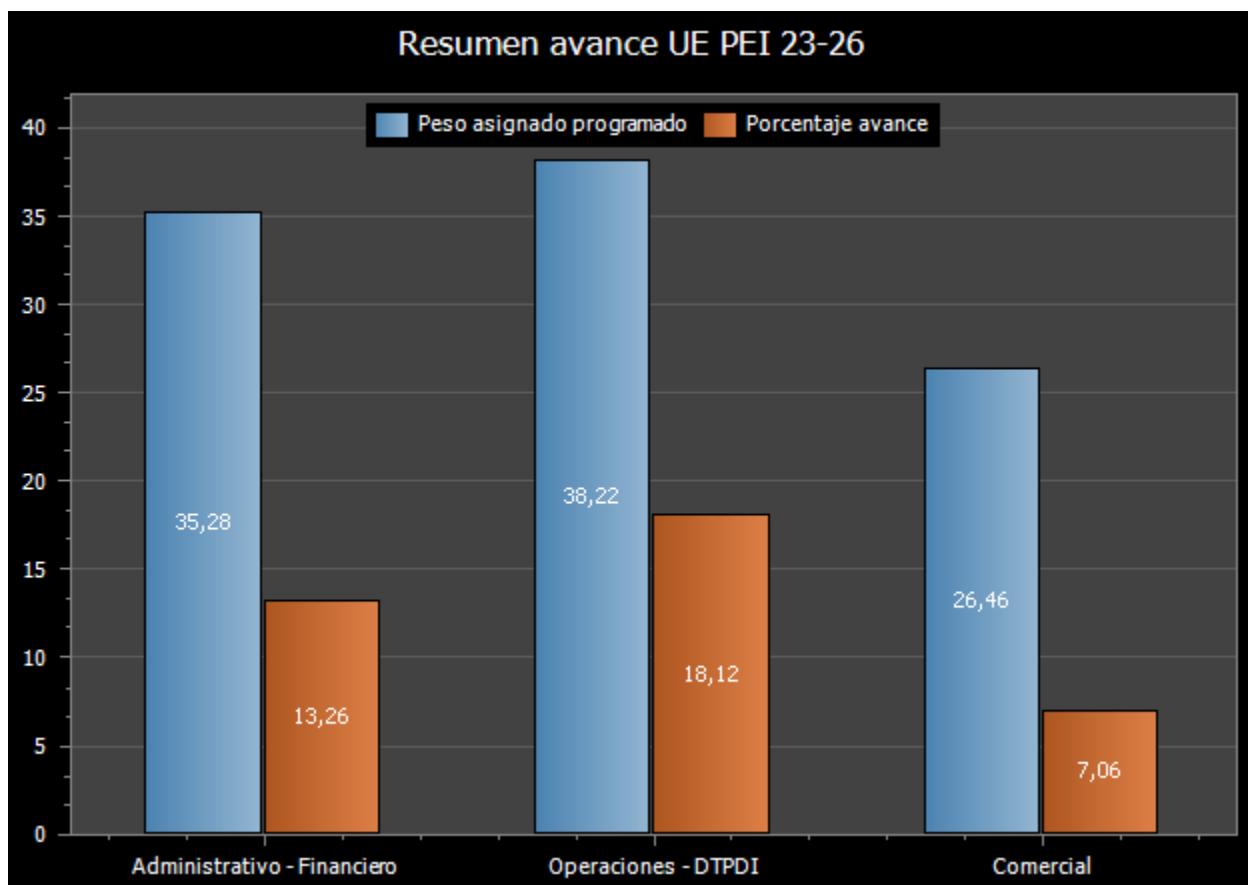
#### Observación:

No se cuenta con el registro de avance del II trimestre, por parte del departamento comercial.

### III. Avance de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025.

Con base a la información del modelo de planificación del plan operativo, se determina un avance global del plan estratégico institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025 del 35,12%

*Ilustración 1 Resumen de avance por unidad ejecutora, Plan Estratégico institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025.*

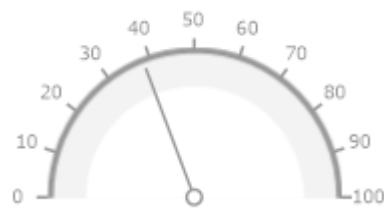


Fuente: Unidad de Planeación, reportes control gerencial y seguimiento del PEI.

Con base a la información del modelo de planificación del plan operativo, se determina un avance global del plan estratégico institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025 del 38,46%.

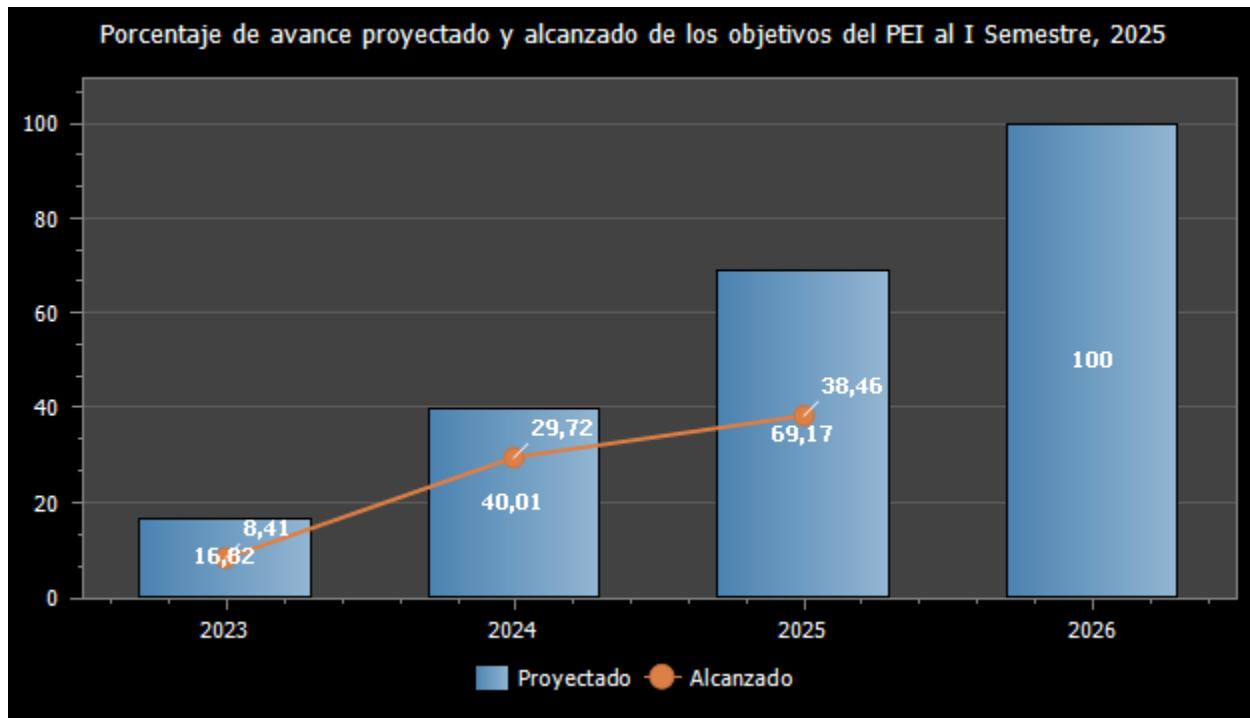
A la fecha que compete a este informe se registra un rezago de la ejecución del plan, de un -20,42%, lo que muestra un -30,71 acumulado desde el reporte junio del 2025, que comprendía la información del 2023 al primer semestre del 2025.

*Ilustración 2 Avance del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025.*



Fuente: Unidad de Planeación, Delphos.

*Ilustración 3 avance proyectado y alcanzado de los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2023-2026, al 30 de junio del 2025.*



**Fuente:** Unidad de Planeación, Delphos.