



**Caminamos hacia la regionalización y modernización de los servicios que ofrece el PIMA con el compromiso de garantizar el abastecimiento de productos hortofrutícolas e hidrobiológicos para Costa Rica, colaborando así con la seguridad alimentaria del país.**

GG-PLAN-PEI-Plan1-2023

Estratégico Institucional  
(PEI)  
2023-2028

Heredia, Costa Rica

Julio, 2023

## Contenido

Siglas y Acrónimos.....	4
Presentación .....	6
Introducción.....	8
1. Contexto Teórico.....	10
1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS.....	10
1.1.1. Relación PNDIP - PIMA - ODS .....	11
1.1.2. Relación PIMA - ODS - Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible .....	13
1.2. Principios Ambientales, Sociales y de Gobernanza, Principios ASG.....	18
1.3. Planificación Estratégica .....	20
1.4. Gestión para Resultados en el Desarrollo, GpRD.....	20
1.4.1. Pilares de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, GpRD.....	21
1.5. Cadena de resultados .....	25
1.6. Valor Público .....	26
1.7. Plan Estratégico Institucional .....	27
2. Contexto Estratégico.....	27
2.1. Reseña Histórica .....	27
2.2. Marco Jurídico y Normativo .....	30
2.3. Valor Público .....	31
2.4. Personas Usuarias del PIMA.....	32
2.5. Productos o servicios Institucionales.....	32
2.6. Mapa de Procesos.....	33
2.7. Análisis Situacional.....	33
2.8. Identificación de Recursos .....	36
2.9. Identificación de Riesgos.....	36
3. Estrategia Institucional.....	40
3.1. Marco filosófico.....	40
3.2. Líneas y Objetivos Estratégicos .....	41
3.3. Cadena de Resultados PEI PIMA. ....	42
4. Plan Estratégico Institucional 2023- 2028.....	47
4.1. Objetivo Plan Estratégico Institucional .....	47
4.2. Análisis de la estructura organizacional .....	47
4.2.1. Organización actual PIMA.....	47
4.3. Planes de Acción.....	50
4.3.1. Matriz de Plan de acción.....	50
5. Seguimiento y Evaluación.....	65
6. Referencias Bibliográficas y Anexos.....	66

## Siglas y Acrónimos

ASG	Principios ASG (Ambiente, Social y Gobernanza)
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CENADA	Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos
CT	Comisión de Trabajo
DAF	Dirección Administrativa Financiera
DIGECA	Dirección de Gestión de la Calidad Ambiental
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
INCOPESCA	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAET	Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
MRMRCH	Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAO	Plan Anual Operativo
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEN	Plan Estratégico Nacional
PI	Planificación Institucional
PIMA	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POI	Plan Operativo Institucional
PSA	Plan Sectorial Agropecuario
REFRINA	Red Frigorífica Nacional
SAN	Plan Seguridad Alimentaria y Nutricional
SENASA	Servicio Nacional de Salud Animal
SEPSA	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
SFE	Servicio Fitosanitario del Estado
SIMM	Sistema de Información de Mercados Mayoristas
SNP	Sistema Nacional de Planificación

# Comisión de Trabajo

## Plan Estratégico Institucional

### 2023 – 2028

Gustavo Ulate González  
Gustavo Chavarría Gamboa

Jorge González Vargas  
Miguel Monterrey López  
Ronald Miranda Villalobos  
Ivannia Hernández Sánchez  
José Pablo Rodríguez Rojas  
Lilliana Fernández Durán  
Linda Brenes Santamaría  
Ricardo Araya Lobo

Gerente General  
Dirección Mercado Regional Mayorista de la Región  
Chorotega  
Dirección Estudios y Desarrollo de Mercados, a.i.  
Dirección Administrativa CENADA, a. i.  
Dirección Administrativa Financiera, DAF  
Control Interno  
Asesoría Jurídica  
Planificación Institucional  
Red Frigorífica Nacional, REFRINA  
Sistema de Información de Mercados, DEDM



La Comisión de Trabajo del Plan Estratégico Institucional 2023 – 2028, agradece a todas las personas que participaron en la construcción de este plan, sin sus aportes el producto que guiará el rumbo del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario durante los próximos cinco años no se habría logrado; es evidente que el compromiso, el deseo de mejorar la gestión interna, brindar mejores servicios en beneficio de nuestros clientes, y continuar haciendo un uso sostenible de los recursos con los que cuenta la institución, serán las máximas que nos impulsarán para lograr los objetivos planteados.

Seguimos contado con su apoyo, el trabajo en equipo y la transparencia serán nuestros aliados, PIMA somos todos.

## Presentación

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, desde su creación el 25 de noviembre de 1977, su razón de ser y dentro de sus competencias, se ha abocado a trazar una huella de progreso aportando en la mejora del sistema de mercado agropecuario a través del desarrollo y venta de servicios para la comercialización mayorista de productos agropecuarios e hidrobiológicos; buscando la satisfacción de las expectativas, las necesidades y los requerimientos de nuestros clientes y por consiguiente colaborando con la seguridad alimentaria del país.

Es por esto que, para el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario y Planificación Institucional, es grato presentar el Plan Estratégico Institucional (PEI), mismo que se constituye en un instrumento de planificación institucional de mediano o largo plazo, a ser implementado y ejecutado en el período que va del año 2023 – al año 2028.

Este plan se formula mediante un proceso participativo y atendiendo los requerimientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación [Decreto Ejecutivo 37735-PLAN], así como lo dictado en los documentos Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) y Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica; donde uno hace referencia a los componentes básicos que debe mostrar un plan estratégico institucional y a los procesos que se deben llevar a cabo para su formulación, implementación, seguimiento y evaluación; mientras que el otro, se enfoca en la gestión para resultados, con la premisa de incentivar los procesos de mejora continua, la planificación, la gestión de los recursos, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Además, se formula con la premisa de puntualizar los apartados estratégicos que se incluyen se encuentran relacionados con los procesos de planificación. Por tanto, es un plan que, a través de los instrumentos de planificación de mayor rango, enlaza las políticas, los objetivos y proyectos nacionales y sectoriales en los cuales la Institución cuenta con intervenciones, a saber, Plan Estratégico Nacional 2050, Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023 – 2026 y Plan Sectorial Agropecuario 2023 - 2027. De esta forma

marca el rumbo del PIMA en los próximos 5 años vinculado a la planeación operativa y a los presupuestos institucionales que se generen en el período establecido para su vigencia.

El plan contiene seis apartados, a saber: Contexto Teórico, Contexto Estratégico, Estrategia institucional, Plan Estratégico Institucional, Seguimiento y Evaluación, así como Referencias bibliográficas y anexos.

Así las cosas, el Plan Estratégico Institucional se constituye en un instrumento de planificación que busca guiar el rumbo de la institución en el mediano plazo y para el efecto se hace necesario que todos los colaboradores PIMA se apropien de este, redoblen los niveles de responsabilidad y compromiso adquiridos al momento de ingresar a formar parte de esta gran familia, imprimiendo el deseo de mejorar la gestión interna y fundamentalmente, con la premisa de brindar mejores servicios en beneficio de nuestros clientes.

Gustavo Adolfo Ulate González  
Gerente General, a.i.  
Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

## Introducción

Como es del conocimiento de todo colaborador de la función pública, las instituciones que hacen uso de recursos públicos deben, mediante la formulación de un plan, puntualizar los términos mediante los cuales podrán regular su gestión en el mediano o largo plazo, siendo estos términos propicios para garantizar el alcance de los resultados y que estos a su vez sean visibles, medibles y que generen valor público.

De ahí que, el plan estratégico formulado e implementado por una institución gubernamental o no gubernamental se constituye en una herramienta de gestión que no solo establece el trabajo y la ruta a seguir para alcanzar sus objetivos y metas en un plazo específico, sino que también, toma en cuenta los cambios y demandas que se generan en el entorno en el cual está inmerso. Esto hace que la herramienta sea flexible, dado que permite diseñar planes tendentes a afrontar, o bien, prepararse ante posibles situaciones que pongan en riesgo el alcance de los objetivos propuestos; por tanto, brinda un panorama claro de los pasos a seguir; ya que genera una visión consciente de acciones y metas; permite minimizar el riesgo, identificar prioridades e implementar acciones que motiven el compromiso de los colaboradores para lograr los objetivos establecidos.

El plan estratégico al estar vinculado de forma estrecha con la misión y la visión de la institución; propone o describe una visión de futuro, aun cuando este no pueda ser prevenido; de tal modo que, a fin de que el proceso de formulación del Plan Estratégico sea más ágil y claro, es que el estado costarricense ha creado a través del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, diversos lineamientos, normativas, metodologías básicas puntuales, a cumplir por todas las entidades de carácter público, con los cuales se busca garantizar no solo la planeación sino también la eficiencia, la eficacia, la calidad y la economía en la ejecución y el desempeño así como en el seguimiento de su gestión.

Entre los documentos elaborados por las entidades citadas, se tiene entre otros, el denominado Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), que hace mención de los elementos principales a tener en cuenta y desarrollar en el proceso de formulación del plan estratégico y el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, cuyos ejes, Planificación para resultados, Presupuesto para Resultados, Gestión Financiera, Auditoría, y Adquisiciones, Gestión de Programas y proyectos, Seguimiento y Evaluación. Ambos documentos tienen como propósito el optimizar el funcionamiento del Sector Público enfocado, de forma primordial, en la eficiencia y la eficacia de los servicios que brinda el Estado y que estos redunden en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Sustentado en lo anterior, se indica que el Plan Estratégico Institucional PIMA se constituye en un instrumento en el que se incluyen los elementos estratégicos que dirigirán el actuar de la entidad en un tiempo determinado, es decir, incluye las líneas trascendentales que



ordenarán y orientarán el quehacer institucional durante un período de cinco años, que van del año 2023 al año 2028. Este plan está alineado al Plan Estratégico Nacional, al Plan Nacional de Desarrollo de Inversión Pública (PNDIP), al Plan Sectorial, entre otros. De igual manera, muestra vinculación con cada uno de los pilares que conforman la gestión para resultados en el desarrollo.

En el PEI, se detallan entre otros componentes, la misión, la visión, los valores, el código ético institucional, análisis externo e interno, las políticas institucionales y nacionales, las líneas y objetivos estratégicos que guiarán el camino de gestión durante los próximos cinco años.

Los elementos mencionados y otros de importancia, se encuentran condensados en los siguientes apartados: Contexto Teórico, Contexto Estratégico, Estrategia Institucional, Plan Estratégico Institucional 2023- 2028, Seguimiento y evaluación, así como Referencias Bibliográficas y Anexos.

En resumen, el PEI es el instrumento mediante el cual el PIMA, muestra su posición actual, esboza su estado ambicionado de futuro y establece las estrategias necesarias para conseguirlo. Su importancia, radica en que permite visualizar la dirección que la institución quiere seguir para alcanzar sus objetivos dado que define el norte a seguir; además, al ser socializado a nivel institucional promueve la generación de concordancias en todo el personal para trabajar en la consecución de los objetivos. Además, permite, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; potencia la toma de decisiones, fortalece los grupos o equipos de trabajo generando compromiso y corresponsabilidad, un uso adecuado de los recursos, rendimiento de cuentas y transparencia.

Se constituye en un producto, que refleja los resultados del esfuerzo institucional para construir el PEI 2023-2028, mediante un proceso participativo que involucró a los distintos actores de la gestión estratégica institucional, coordinado por Planificación Institucional y avalado por el Consejo Directivo y el Jearca.

La metodología utilizada para llevar a cabo la elaboración del plan se basó en una convocatoria presencial de trabajo con sesiones de trabajo en las que se contó con la participación de las personas directoras y jefaturas y en los cuales se trabajó el FODA Institucional y se realizó una revisión del Marco Filosófico, haciendo uso de las metodologías y guías determinadas por MIDEPLAN para dicho fin.

Aunado a eso, y con los datos obtenidos Planificación Institución en conjunto con los miembros de la Comisión de Trabajo PEI, conformaron el presente documento y se procedió a presentarlo al Comité Gerencial para posteriormente elevarlo al conocimiento del Consejo Directivo.

Una vez conocido por parte del Consejo Directivo, se pone en marcha el proceso de ejecución, seguimiento y valoración del cumplimiento y finalmente su socialización.

## 1. Contexto Teórico

En aras de contribuir con la comprensión del Plan Estratégico Institucional, PIMA, se incorporan los criterios teóricos emitidos por expertos en el tema, en referencia a la actividad de generar un PEI en instituciones públicas, la razón de ser e importancia que conlleva esta tarea para definir el rumbo de la institución en el mediano y largo plazo como generadora de valor público, transparencia y rendición de cuentas.

### 1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS.

Los Objetivos Globales o Mundiales, o como también se les conoce Objetivos de Desarrollo Sostenible, (ODS), surgen como un llamado a tomar medidas tendentes a terminar con la pobreza, resguardar el planeta y asegurar que para el año 2030 todos los individuos, disfruten de paz y bienestar.

Según la CEPAL, en <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>, los ODS son *“el corazón de la Agenda 2030 y muestran una mirada integral, indivisible y una colaboración internacional renovada. En conjunto, construyen una visión del futuro que queremos”*. (<https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>)

Estos objetivos fueron acogidos por la Organización de las Naciones Unidas, ONU, en el 2015 y están diseñados para acabar con la pobreza, el hambre, el sida y la discriminación contra mujeres y niñas y entraron en vigor el primero de enero de 2016.

Aun cuando, la Declaración sobre el Desarrollo Sostenible denominada "La transformación de nuestro mundo: la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030" tiene como principio "No dejar a nadie atrás", los ODS no son legalmente obligatorios; por tanto, se esperaba que los gobiernos que asumieran el compromiso, se apropiaran de ellos y se estableciera la gestión oportuna a lo interno de cada país para el logro de estos de manera efectiva al año 2030; además, se requiere de "la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad para ser alcanzados en todos los contextos".

La agenda establecida integra 17 objetivos, 169 metas y 231 indicadores, debidamente equilibrados por cuanto también se busca "expresar el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas y construir una verdadera alianza para el desarrollo donde todos los países participan"; entendiendo esto como que las intervenciones de un área afectarán los resultados de otras. La Figura No. 1 muestra los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible.

Figura No. 1 **Objetivos de Desarrollo Sostenible.**



Fuente: La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe.

Lo anterior da cuenta que los ODS se constituyen en un instrumento de planificación y seguimiento para los países, tanto a nivel nacional como local. Dado su visión de largo plazo, procurarán ser un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo continuado, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, mediante la formulación e implementación de políticas públicas e instrumentos de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación.

#### 1.1.1. Relación PNDIP - PIMA - ODS

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, por su razón de ser, se encuentra vinculado fundamentalmente al Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 2 Hambre Cero, cuyo objetivo se detalla de seguido.

Figura No. 2 **Hambre Cero**



**HAMBRE CERO: POR QUÉ ES IMPORTANTE**

Imagen tomada de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>

**OBJETIVO:** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

La importancia de este objetivo radica en que *“El hambre extrema y la malnutrición siguen siendo un enorme obstáculo para el desarrollo sostenible y constituyen una trampa de la que no es fácil escapar”*. Tomando en cuenta que *“El hambre y la malnutrición hacen que las personas sean menos productivas y más propensas a sufrir enfermedades, por lo que no suelen ser capaces de aumentar sus ingresos y mejorar sus medios de vida. Hay casi 800 millones de personas que padecen hambre en todo el mundo, la gran mayoría en los países en desarrollo.”*

Según lo anterior, y tomando en cuenta que, se hace necesario, entre otros, el fortalecer los procesos de regionalización dado que permiten dinamizar la economía regional, propiciar opciones tendentes a generar empleo, procurar que en las diferentes regiones del país, se cuente con provisión de alimentos de calidad, inocuos, a precios accesibles, que redunden en el fortalecimiento de la seguridad alimentaria y nutricional del país, es que producto de la gestión institucional y posteriormente, la gestión interinstitucional, surgen tres proyectos, a saber.

001063 Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega.

001064 Mercado Mayorista de la Región Brunca.

001925 Mercado Mayorista de la Región Caribe.

A modo de recuento, el proyecto 001063 Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega, este proyecto, se constituyó la segunda iniciativa de regionalización de los servicios de comercialización mayorista. El MRMRCH dio inicio a su fase de construcción, en el año 2017, mientras que la fase de transición a la puesta en operación se dio a partir del año 2019. Dicho proyecto entró en su etapa de Cierre y finiquito durante el I Semestre 2021, misma que finalizó en junio 2021 con la conclusión de la gestión de la Unidad Ejecutora del Proyecto y la entrega de informes correspondientes a las entidades vinculadas, entre otras, BCIE, Crédito Público, Mideplan.

Es de importancia indicar que el proyecto en mención, cumplió de forma eficiente y eficaz con la ejecución del Plan General de Adquisiciones y el Plan Global de Inversión y en lo que respecta a los recursos sobrantes generados producto de la excelente gestión financiera estos fueron entregados al Ministerio de Hacienda. El porcentaje de ejecución que se reflejó en el Banco de Proyectos de Inversión Pública como pendiente estaba estrechamente vinculado con el proceso o etapa de cierre y finiquito del proyecto, visto como la fase constructiva, mismo que en su momento fue actualizado al cierre del II Trimestre 2021. Así las cosas, el MRMRCH pasó al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario como un área productiva nueva, mediante lo que se ha da en llamar Programa 03.

En lo que concierne al indicador establecido en el PNDIP 2019-2022, “Porcentaje de ocupación”, vinculado a los procesos de oferta y demanda; permanecerá activo hasta cumplirse con la ocupación establecida según el diseño del proyecto con un horizonte al 2030, esto por cuanto se encuentra activo tanto en el Plan Estratégico Nacional 2050 como en el Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional, PSAN, 2025.

Por otro lado, con respecto a los proyectos a implementarse en la Región Brunca y en la Región Caribe, en su momento se denominaron e inscribieron en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, BPIP, como,

001064 Mercado Mayorista de la Región Brunca.

001925 Mercado Mayorista de la Región Caribe.

Los indicadores establecidos para ambos proyectos se vinculan al porcentaje de avance de la fase de Preinversión para cada uno de ellos.

A lo largo del tiempo, estos proyectos han experimentado una serie de cambios, producto de las políticas emitidas por las diversas administraciones gubernamentales. En primera instancia, durante la Administración Alvarado Quesada fueron suspendidos en BPIP, debido

a un cambio en las políticas determinadas para el sector agropecuario; así las cosas, los perfiles de ambos fueron modificados y pasaron a denominarse y registrarse en el sistema de MIDEPLAN, como,

002836 Mercado Mayorista Inteligente en la Región Brunca

002965 Mercado Mayorista Inteligente en la Región Huetar Caribe.

De igual manera, cabe indicar que con el aval del Sr. Ministro del Sector, Víctor Julio Carvajal, Administración Chaves Robles, a la fecha estos proyectos fueron puestos en calidad de suspensión temporal, a fin de que desde la Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados, PIMA, se realicen los ajustes pertinentes en su perfil de proyecto, con la premisa de que sean alineados a los nuevos requerimientos de la política sectorial agropecuaria y sus objetivos, a saber, impulsar el establecimiento de circuitos cortos de comercialización, ampliar la red frigorífica nacional y potenciar el uso de infraestructura pública que se encuentra en desuso en las regiones Brunca y Caribe.

#### 1.1.2. Relación PIMA - ODS - Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible

La Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible fue oficializada mediante el Decreto Ejecutivo No. 41032-PLAN-MINAE-RE (Gaceta No. 77 del 03 de mayo del 2018), siendo firmada por las instancias que integran el Consejo de Alto Nivel de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Decreto Ejecutivo No 40203), es decir: Presidente de la República, Ministro de Relaciones Exteriores y Culto, Ministro de Planificación Nacional y Política Económica, Ministro de Ambiente y Energía. Lo anterior en procura de responder a las metas derivadas del Objetivo de Desarrollo Sostenible No 12 “Garantizar patrones de producción y consumo sostenible”.

Respecto de la relación existente entre PIMA ODS - Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible, es de importancia resaltar que el PIMA genera acciones vinculadas a 5 intervenciones estratégicas, a saber,

1. *“Articulación de capacidades institucionales para la sensibilización, formación y capacitación en gestión socio-ambiental con enfoque de ciclo de vida, dirigido a productores y comercializadores de sistemas alimentarios sostenibles”*
2. *“Promoción de buenas prácticas y mejora del desempeño ambiental y social de las organizaciones, con énfasis en la consolidación de cadenas de valor sostenibles, mediante acuerdos público – privados.”*
3. *“Fortalecimiento, promoción y divulgación de mecanismos de diferenciación tanto de productos como de productores/organizaciones con características de sostenibilidad”.*
4. *“Fortalecimiento de acciones para la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos, y la prevención, recuperación, reutilización y valorización de residuos provenientes de los sistemas alimentarios.”*

5. *“Impulsar el consumo de los alimentos producidos nacionalmente y de alimentos en desuso que favorezcan la gastronomía costarricense de forma sostenible y saludable, favoreciendo la adquisición de los alimentos locales y considerando todas las fases de la cadena de producción, comercialización y servicio.”*

Estas acciones se vinculan tanto al ya mencionado objetivo 2 así como a los objetivos 12, 13, 15 y sus indicadores, mismos que de seguido se detallan,

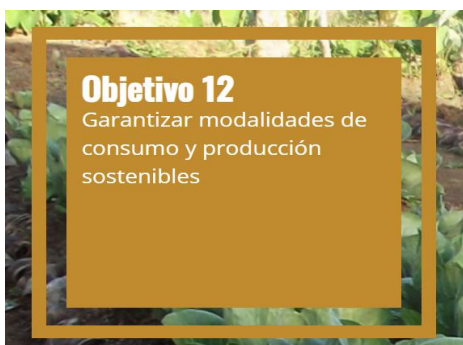


Imagen tomada de: <https://ods.cr/objetivo/objetivo-12>

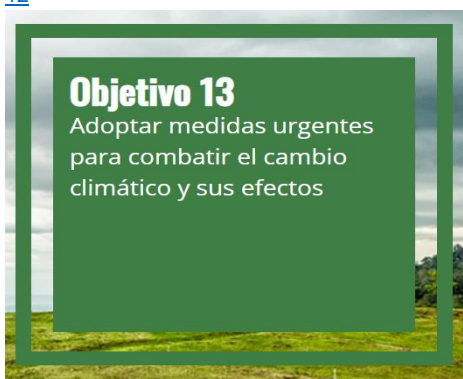


Imagen tomada de: <https://ods.cr/objetivo/objetivo-13>

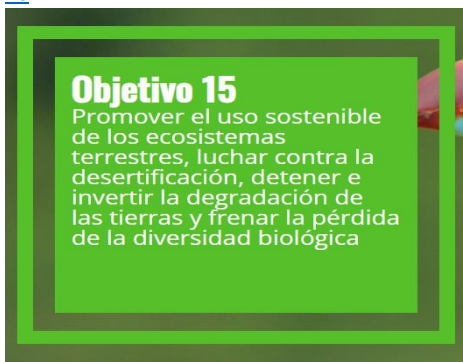


Imagen tomada de: <https://ods.cr/objetivo/objetivo-15>

**12.3** De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.

**13.3** Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

**15.1** De aquí a 2020, asegurar la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y sus servicios, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales

En la figura No. 3, que de seguido se muestra, se detallan las acciones PIMA, vinculadas a la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible,

Figura No. 3 Acciones PIMA, Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible

Intervención Estratégica establecida en la Política PPCS	Indicar en que instrumento de planificación esta programada la Acción estratégica institucional en (POI, PND, PS)	Objetivo de la acción institucional	Indicador 3	Actividades [4]	Nº de Objetivo de Desarrollo Sostenible [12]	Nº de Meta del ODS [13]	Nº de Indicador del ODS [14]	Entidad Responsable del Reporte (MIDEPLAN) [15]
1. Articulación de capacidades institucionales para la sensibilización, formación y capacitación en gestión socio-ambiental con enfoque de ciclo de vida, dirigido a productores y comercializadores de sistemas alimentarios sostenibles.	0101. Programa Nacional de Mercados Regionales-Región Chorotega <b>PAO, POI, PS, PND, SAN</b>	Realizar capacitaciones en temas de energías renovables y reciclaje a 50 estudiantes de instituciones aledañas al MRMRCH	Capacitaciones realizadas. Fórmula: Capacitaciones realizadas/total de capacitaciones programadas	2. Procesos de capacitación en temas de energías renovables y reciclaje a población de los jóvenes del colegio de guardia.	13 15	13.1 15.1		MAG
		Realizar capacitación en temas de reciclaje dirigida a concesionarios y colaboradores MRMRCH	Capacitaciones Realizadas. Fórmula: Capacitaciones realizadas/total de capacitaciones programadas	Procesos de capacitación en tema de reciclaje y manejo de desechos a concesionarios y colaboradores MRMRCH.	13 15	13.1 15.1		MAG
		Obtener el Galardón Bandera Azul Ecológica - Categoría Cambio Climático por parte del MRMRCH.	Galardones Recibidos. Fórmula: Total de galardones recibidos por año/Total de galardones programados por año	Proceso para la obtención del Galardón de Bandera Azul Ecológica - Categoría Cambio Climático por parte del MRMRCH.	13 15	13.1 15.1		MAG
		Obtener certificado por utilización de fuentes de energía renovables.	Certificados renovados. Fórmula: Total de certificados renovados por año/Total de certificaciones renovadas programadas por año	Proceso para la renovación del certificado por utilización de Fuentes Renovables.	13 15	13.1 15.1		MAG
	Contribuir con la protección del ambiente mediante la implementación de un sistema de lombricompostaje que permita la transformación de subproductos residuales generados producto de la comercialización en plazas CENADA, en abono para ser utilizado en la protección de los árboles y plantas de la Institución. <b>PSA, PAO, POI, SAN</b>	Incrementar en un 10% el volumen de los subproductos residuales de la comercialización tratados mediante la aplicación del proceso de lombricompostaje con respecto al año 2022.	Residuos hortofrutícolas acuosos reciclados. Fórmula: Porcentaje Total de residuos hortofrutícolas acuosos reciclados /Total de residuos hortofrutícolas acuosos programados	Implementación y mantenimiento de un lombricario en las instalaciones del CENADA a fin de dar uso a los residuos orgánicos agrícolas que se generan producto de la comercialización.	12	12.3	12.3.1.	MAG
2. Promoción de buenas prácticas y mejora del desempeño ambiental y social de las organizaciones, con énfasis en la consolidación de cadenas de valor sostenibles, mediante acuerdos público – privados.	0101. Programa Nacional de Mercados Regionales-Región Chorotega <b>PSA, PAO, POI, PND</b>	Continuar con la Operación Plataforma La Finca Agropecuaria en MRMRCH, atendiendo lo establecido en la ruta MRMRCH.	Acciones realizadas Plataforma La Finca. Fórmula: Total acciones realizadas/Total acciones programadas	App "La Finca Agropecuaria".	2 12	2.1 12.3		MAG
Fortalecimiento, promoción y divulgación de mecanismos de diferenciación tanto de productos como de productores/organizaciones con características de sostenibilidad.	0101. Programa Nacional de Mercados Regionales-Región Chorotega <b>PAO, POI, PS, PND, SAN</b>	Continuar con los procesos de publicidad y promoción del MRMRCH haciendo uso de catálogo de servicios que se ofrecen a través de redes sociales en concordancia con lo establecido en la ruta MRMRCH.	Estrategias implementadas. Fórmula: Total de estrategias/Total de estrategias programadas	Implementación de estrategias de publicidad y promoción para atraer nuevos concesionarios provenientes tanto del área de influencia del mercado como fuera de esta.	2 12	2.1 12.3		MAG
Fortalecimiento de acciones para la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos, y la prevención, recuperación, reutilización y valorización de residuos provenientes de los sistemas alimentarios.	Promover entre los clientes internos y externos la recolección de productos con limitado valor comercial a fin de que estos sean donados entre organizaciones que atienden poblaciones en condición de vulnerabilidad. <b>PSA, PAO, POI, SAN</b>	Incorporar 2 nuevas organizaciones al Programa de donación de productos con limitado valor comercial por año.	Organizaciones Nuevas incorporadas al programa. Fórmula: Número de organizaciones nuevas registradas al programa de donación de productos con limitado valor comercial.	Todas las acciones que se regulara para lograr incorporar al programa las organizaciones que cumplan con los requisitos y según lo establecido.	2 12	2.1 12.3.	2.1.1 12.3.1.	MAG
Impulsar el consumo de los alimentos producidos nacionalmente y de alimentos en desuso que favorezcan la gastronomía costarricense de forma sostenible y saludable, favoreciendo la adquisición de los alimentos locales y considerando todas las fases de la cadena de producción, comercialización y servicio.	0101. Programa Nacional de Mercados Regionales-Región Chorotega <b>PSA, PAO, POI, PND</b>	Gestionar la firma de convenios con organizaciones de la región mediante el cual se promueva la adquisición de productos agroalimentarios.	Convenios firmados. Fórmula: Número de convenios firmados/Total de convenios firmados programados	Todas las que permitan concretar la firma de convenios a fin de llevar acciones conjuntas que permitan dar a conocer el MRMRCH.	2.c.	2.c.		MAG

### 1.1.3. Relación PIMA - ODS - Reglamento para la Elaboración de Programas de Gestión Ambiental Institucional en el Sector Público de Costa Rica

El 17 de marzo del 2011 fue firmado el Decreto Ejecutivo No. 36499-S-MINAET denominado “Reglamento para la Elaboración de Programas. Este Decreto fue publicado el 09 de mayo del 2011 de Gestión Ambiental Institucional en el sector público de Costa Rica” en la Gaceta No. 88; derogando al Decreto Ejecutivo No. 33889-MINAE (Reglamento para la elaboración de Planes de Gestión Ambiental en el sector público de Costa Rica).

El Decreto No. 36499-S-MINAET en su transitorio I establece lo siguiente:

*“Todas aquellas instituciones que a la fecha de publicación del presente decreto hayan presentado satisfactoriamente el Plan Gestión publicado en La Gaceta N° 250 del 29 de Ambiental “PGA” según lo establecido en el acuerdo presidencial N° 024-MP, diciembre de 2006 y el Decreto Ejecutivo N° 33889-MINAE, deberán actualizarlo considerando los aspectos de gestión ambiental, gestión de residuos, cambio climático, conservación y uso racional de la energía, en un plazo de cuatro meses, a partir de la oficialización de los instrumentos citados en el artículo 9°”.*

*El Consejo Directivo del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario aprueba la Política Ambiental mediante acuerdo No. 2.031, artículo 6, Sesión Ordinaria #2746 llevada a cabo el lunes 09 de julio del 2012.*

Mediante esta política el PIMA se compromete “a respetar los principios de conservación del medio, previniendo y mitigando el impacto ambiental en las diferentes actividades que se desarrollan en la Institución, en concordancia con la legislación ambiental vigente. Asimismo, promoverá un uso eficaz y eficiente de los recursos, incrementando la cultura ambiental de usuarios y funcionarios, para lo cual implementará acciones en conjunto para lograr una mayor sostenibilidad y mejora continua de gestión ambiental”.

De ahí que en acato al Decreto Ejecutivo No. 36499-S-MINAET, y en cumplimiento de la política mencionada el PIMA se dio a la tarea de formular el Plan de Gestión Ambiental Institucional PIMA PGAI 2022 – 2026, mismo que fue conocido y aprobado por el Comité de Gerencia y remitido a la Dirección de Gestión de la Calidad Ambiental, DIGECA, Ministerio de Ambiente y Energía.

Como parte de los procesos de seguimiento a la implementación efectiva que este ente debe realizar a los Programas de Gestión Ambiental Institucional (PGAI), el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), la Dirección de Gestión de la Calidad Ambiental (DIGECA), lleva a cabo una evaluación anual amparada en lo establecido en el Decreto Ejecutivo N° 36499-S-MINAE2 y su reforma.

De ahí que mediante el documento DIGECA-246-2023, de fecha 21 de abril de 2023 se hizo del conocimiento de la institución los resultados obtenidos referentes al estado de avance del cumplimiento de los compromisos institucionales incluidos en el plan antes mencionado, calificación sustentada en los datos incluidos en el informe anual y sus anexos remitidos por el PIMA al día 30 de marzo 2023.

Cabe mencionar que la calificación obtenida es catalogada como “Buena” al ubicarse en un 80.98%, ubicándose así en un semáforo de implementación en la franja de color amarillo



distintivo de las instituciones con calificación superior a 62.5 e inferior a 85, destacando una serie de logros y su mejora continua.

Producto de la evaluación de los datos brindados y en procura de generar procesos de mejora continua, de seguido se muestran los logros identificados, así como las sugerencias con el objetivo de retroalimentar a la Institución y a la Comisión Ambiental.

- *Se reconoce el buen trabajo de la Comisión Ambiental del PGAI y la disposición de sus miembros para mejorar el nivel de implementación de este programa en el PIMA. En este sentido, se les motiva a continuar con esta actitud proactiva y se agradece a la Gerencia General el apoyo brindado a la comisión. Lo anterior en vista que el éxito en la implementación del PGAI depende en gran medida del compromiso mostrado desde la alta gerencia; recordando además que el proceso PGAI debe abarcar toda la administración activa de la institución.*
- *Se recomienda una mayor divulgación de la Política Ambiental, que es una declaración de compromisos que debe guiar el camino del quehacer institucional en lo referente a la gestión ambiental interna, misma que debe repercutir en lograr la eficiencia y eficacia de todas las áreas administrativas de la institución. Con el fin de que la Política sea del conocimiento tanto del personal como de los visitantes a la dependencia; puede colocarse en un lugar visible y accesible para la mayoría (pizarras informativas, pantallas electrónicas, intranet, página de la institución, entre otros medios). Para tener una divulgación activa al menos una vez al año debe implementarse una o varias de las medidas propuestas.*
- *En cuanto a la ejecución de buenas prácticas para cada uno de los aspectos ambientales es necesario incrementar las mismas para ver mayores resultados, sobre todo aquellas dirigidas al cambio de hábitos y actitud, del personal de la institución, quienes deben tener una participación activa en la implementación del PGAI. Lo anterior, sin duda, se debe coadyuvar con el proceso educativo por medio de capacitaciones internas que deben estar presentes durante la implementación del PGAI y para todos los aspectos ambientales que considera el Programa.*
- *Se les insta a continuar la coordinación con el Departamento de Proveeduría de la institución, con el fin de que se incluyan gradualmente los criterios ambientales en los carteles de las compras estratégicas, y así promover la adquisición de equipos/dispositivos más eficientes y de menores impactos negativos sobre el ambiente, además se recuerda la directriz N°014-MINAE la cual es dirigida a todas las instituciones públicas, para evitar las compras de plásticos de un solo uso debiendo adquirirse únicamente productos confeccionados con fuentes renovables y compostables que no afecten el ambiente.*
- *Se debe avanzar en los cálculos de ahorros e inversiones en el marco de las acciones del PGAI. Al momento, se avanza en un análisis comparativo de ahorros entre los años 2021 y el 2022, es un buen inicio. De ahí que se debe completar este análisis, comparando esos ahorros obtenidos con respecto a las inversiones realizadas. Esta información puede permitir dimensionar mejor los impactos de las medidas implementadas en la institución. Por ejemplo, es necesario realizar estudios, de inversiones y ahorros percibidos por el cambio de tecnología o cambio de algún aspecto administrativo que provocó una mayor agilidad en determinado trámite. Es decir, se trata*

*de iniciar con un aspecto ambiental específico, para ir progresivamente avanzando en el resto de los demás aspectos ambientales en lo que se han hecho inversiones.*

- *Por último, se sugiere la elaboración escrita de procedimientos para tareas o acciones que se deben realizar con frecuencia en torno al tema de PGAI, de manera que los colaboradores de la institución tengan mayor claridad de sus responsabilidades en la gestión de cada uno de los aspectos ambientales considerados (agua, electricidad, papel, separación de residuos sólidos y combustible). Un procedimiento es la sistematización de acciones para llevar a cabo una actividad para obtener siempre el mismo resultado, se requiere que responda a responsables, frecuencia, y plazos de ejecución. Asimismo, estos procedimientos deben ser comunicados a los funcionarios responsables de realizar la acción.*

Al ser el PGAI 2022 – 2026 un instrumento que le permite a la Institución alinearse a lo establecido por el ente rector en materia ambiental, este se incluye en las matrices que conforman el PEI PIMA 2023 – 2028, a fin de que se continúe con su ejecución acorde a lo programado.

## 1.2. Principios Ambientales, Sociales y de Gobernanza, Principios ASG

Los principios ASG, son conceptos profundamente ligados a la Responsabilidad Social, la sustentabilidad y la sostenibilidad y buscan medir la exposición al riesgo y desempeño de una empresa o institución basado en el impacto de estos tres factores. Desde la teoría existente, se entiende cada uno de ellos como sigue,

- **AMBIENTALES:** Son aquellos que relacionan la actividad de la empresa o institución y su impacto, tanto directo o indirecto, con el medio ambiente.
- **SOCIALES:** Tiene que ver con las personas, tanto internas como externas, con las que interactúa una organización, empresa o institución; tomando en cuenta que el compromiso social mejora la imagen de marca y la percepción sobre la institución, a la vez que ayudan a atraer más talento y/o fidelizar clientes.
- **GOBERNANZA:** Incluye tanto la forma en la que la empresa es administrada como el cumplimiento de normas y reglamentos, externos o propios de la institución. Las políticas y prácticas de gobierno corporativo se centran en la rendición de cuentas, el deber fiduciario y los mecanismos de auditoría y control. Los factores "G" involucran cuestiones como la transparencia, el equilibrio y la información. concierne las cuestiones de calidad de la gestión, la cultura y el perfil de riesgo de la empresa. Y, en particular: rendición de cuentas, órganos de gobierno, transparencia y lobby. La gobernanza busca que la institución realice sus negocios de manera ética con honestidad, confianza, transparencia y equidad.

De tal manera, que las acciones impulsadas por el PIMA, en temas ambientales tales como, el compostaje, mediante la implementación y mantenimiento de un lombricario en las instalaciones del CENADA a fin de dar uso a los residuos orgánicos agrícolas que se generan producto de la comercialización; la implementación de paneles solares en, la reutilización de aguas residuales para el regadío de áreas verdes y la limpieza de servicios sanitarios en MRMRCH, acciones que han redundado en las certificaciones obtenidas

Bandera Azul y Certificado por la utilización de Energías Limpias; la realización de capacitaciones en temas de energías renovables y reciclaje dirigidas a estudiantes de instituciones aledañas a las centrales mayoristas, concesionarios y colaboradores institucionales así como la generación de alianzas con instituciones externas al sector agropecuario en pro del ambiente como lo son PROCOMER, ICT, Academia y empresa privada forman parte del compromiso adquirido por el PIMA en el cumplimiento de acciones vinculadas a los ODS y los principios ASG.

De igual manera, entre otras acciones sociales implementadas, se tienen las tendentes a incrementar el número de organizaciones que se unen al programa de donación de productos con limitado valor comercial por año; y las realizadas a fin de erradicar el trabajo infantil en la institución.

En lo que respecta a los factores vinculados a la gobernanza o bien "G" como se les da en llamar, la institución procura fortalecer los niveles de gestión institucional, mediante el cumplimiento de normativas; la gestión de controles internos, así como la rendición de cuentas y la generación de informes institucionales requeridos por las entidades supervisoras o fiscalizadoras atendiendo los lineamientos establecidos para el efecto. Se menciona, además, que el PIMA en la actualidad, el presente producto forma parte de los instrumentos de planificación que atiende la institución, mismo que se encuentra alineado a los instrumentos de mayor rango como lo son el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Sectorial, el Plan de Seguridad Alimentaria y nutricional.

De igual manera, el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2028; la implementación de la Ley de Empleo Público, el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información, la implementación de los lineamientos y políticas establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP); implementación de la Ley fortalecimiento del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo institucional, la implementación de un plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad, entre otros, se constituyen es acciones que buscan impulsar y fortalecer el cumplimiento de normativas y lineamientos establecidos por entes externos. Todas estas acciones buscan fortalecer la rendición de cuentas, la transparencia, la sostenibilidad y la información.

Así las cosas, las acciones emprendidas por el PIMA, incluidas en los instrumentos de mayor rango, las vinculadas a la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible y las establecidas mediante lo dispuesto en el artículo 28 de la Ley No. 8839 "Ley para la Gestión Integral de Residuos" y con el Decreto Ejecutivo No. 36499 y su reforma; el Decreto N° 27516-MTSS (1998) mediante el cual se crea la Oficina de Atención y Erradicación del Trabajo Infantil y Protección del Trabajador Adolescente (OATIA) como órgano permanente adscrito a la Dirección Nacional de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; la política Institucional del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario PIMA para la Erradicación del Trabajo Infantil y Protección de la Persona Adolescente Trabajadora, firmada el 16 de junio de 2016, la Política Ambiental PIMA y demás leyes, normativas, lineamientos internos y externos que debe atender nuestra institución, muestran la estrecha relación existente tanto con los ODS como con los principios ASG (Ambiente, Social, Gobernanza).

### 1.3. Planificación Estratégica

En el documento “Lineamientos para incorporar la Planificación Prospectiva Estratégica en el Sistema Nacional de Planificación (SNP)”, se menciona que la planificación estratégica es *“una herramienta por excelencia de la gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas como organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”*.

Por otro lado, la CEPAL define la planificación estratégica como *“...una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”*.

Al respecto, en el documento Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, de Sánchez Albavera, Fernando, ILPES, CEPAL, 2003, se menciona que *“la “planificación estratégica” se hace para garantizar el cumplimiento de la finalidad y la misión, a través de una estrategia o “carta de navegación” de la que se derivan los objetivos generales y las políticas institucionales, que guían la “planificación operativa”*.

Se infiere entonces, que la planificación estrategia es una herramienta de gestión de resultados que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones y/o instituciones en torno al quehacer actual y al camino que se debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios. El proceso da inicio con el establecimiento de metas institucionales, seguido de una definición de las estrategias y políticas que le permitan cumplir las metas planteadas y el desarrollo de planes claros que aseguren la implementación de las estrategias y así obtener el fin deseado. Que se debe ver como la guía que agilice la toma de decisiones, que le permitan a la institución fortalecer la competitividad y por consiguiente generar crecimiento.

El proceso de planeación estratégica debe contar con la participación de los gerentes o áreas institucionales encargadas, esto con la premisa de que se identifique ¿dónde se encuentra la institución?, ¿para dónde se desea que avance? y ¿cómo se espera cumplir con las metas? De ahí que, la planeación debe ser flexible y el monitoreo, seguimiento y control, ha de ser continuo, acorde al requerimiento de cambios internos o bien externos y con ello, anticipar posibles riesgos, así como establecer planes de acción tendentes a reducir o minimizar los impactos que pudieren generarse.

### 1.4. Gestión para Resultados en el Desarrollo, GpRD

En el documento Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, Julio 2016, elaborado de forma conjunta por el Ministerio de Planificación y Política Económica, MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda,

se define la Gestión para Resultados en el Desarrollo, como “(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)”.

Al respecto, García Moreno, Mauricio; García López, Roberto en “La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe”, BID, enero 2010, indican que, la gestión para resultados en el desarrollo es,

*“...una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad...”*

En términos generales la literatura, define la gestión para resultados en el desarrollo como un nuevo enfoque, un nuevo abordaje de políticas, programas y proyectos que tienen como premisa la obtención de resultados, por encima del único ejercicio de realización de actividades. La GpRD busca facilitar la dirección efectiva e integrada de las instituciones del Estado, para optimizar los recursos con los que se cuenta, maximizar los logros, asegurar la eficacia y la eficiencia en su desempeño, propiciar la consecución de los objetivos establecidos, generar satisfacción en la población a través de los bienes y servicios que se brindan, en otras palabras, crear valor público, incrementar los niveles de transparencia, de rendición de cuentas así como fortalecer los procesos de mejora continua.

#### 1.4.1. Pilares de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, GpRD

En Lineamientos para incorporar la Planificación Prospectiva Estratégica en el Sistema Nacional de Planificación (SNP), pág. 9, se indica que la Gestión para Resultados en el Desarrollo, es “...una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos) ...”

Al respecto, el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en Libro de Buenas Prácticas de Gestión Para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe, IDB-MG-135, 2012, menciona que la gestión para resultados en el desarrollo, se establecen cinco pilares en el ciclo de la gestión de las políticas públicas, mismos que deben cumplirse o bien ajustarse de forma articulada, para apoyar en la generación de valor público. Estos pilares se muestran en Figura No. 4, que se presenta a continuación.

Figura No.4. **Pilares del ciclo de gestión**



Fuente: Planificación Prospectiva Estratégica en el Sistema Nacional de Planificación (SNP). Elaboración propia. 2023

#### 1.4.1.1. Planificación para resultados

La planificación debe ser considerada un instrumento que le permite a la institución definir hacia dónde ir, en pocas palabras marca el rumbo y el destino. No obstante, para lograr este cometido debe dar respuesta a tres interrogantes fundamentales, ¿dónde está?, a donde se quiere ir como institución? Y ¿cómo se llegará a o alcanzará esa visión de futuro definida?

En primera instancia conocer ¿dónde está?, para el efecto, debe hacer un alto para saber dónde se encuentra, esto es posible de lograr mediante la aplicación de un análisis situacional que le permitirá delimitar el contexto en que se encuentra inmersa, donde opera, lo cual le permitirá definir cuáles son sus fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas debe atender.

En cuanto a la segunda pregunta a responder es, ¿a dónde se quiere ir como institución?, es acá donde se define donde se quiere ver a la institución en un futuro en el mediano y largo plazo, para el efecto se abocará a definir objetivos claros y concretos, priorizados tomando en cuenta factores de orden político, económico y sociales.

Y la tercera pregunta conlleva a examinar dentro de las múltiples opciones que se vislumbren, aquellas que le permitan alcanzar los objetivos planteados; tomando en cuenta su conveniencia y eficacia.

Lo anterior da cuenta, de que la planificación orientada a resultados debe ser estratégica, participativa y operativa, establecida para ser ejecutada en el mediano plazo, con sus respectivos objetivos, metas e indicadores y debe estar integrada al presupuesto institucional.

#### 1.4.1.2. Presupuesto por resultados

El presupuesto para resultados conforme lo indica MIDEPLAN, en el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, pág. 18, “...*consiste en la programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación*”.

De igual manera, el presupuesto deberá estar clasificado por programas en el contexto de una perspectiva presupuestaria multianual de mediano plazo, tal es el caso de la formulación del plan plurianual institucional. A este plan han de incorporarse los egresos e ingresos proyectados a nivel institucional para varios años, siendo el presupuesto anual la base o punto de referencia para las proyecciones futuras, cumpliendo con un programa de planificación presupuestaria.

Así las cosas, el presupuesto plurianual se convierte en un instrumento de gestión que permite la asignación de los recursos económicos para el logro de los objetivos, indicadores y metas, referidos a la implementación de los planes, con una visión de mediano y largo

plazo, que le permite a la Gerencia tomar decisiones sobre los recursos económicos que utilizará la institución tanto en el corto y mediano plazo, sustentado en un análisis integral, de la ejecución de los recursos y atendiendo las normativas establecidas para el efecto por parte de los entes fiscalizadores.

#### 1.4.1.3. Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

La gestión administrativa financiera para resultados, como lo mencionan Roberto García López y Mauricio García Moreno, en Gestión para Resultados en el Desarrollo, pág. 18, BID, Enero 2010, es entendida como *“...una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas se insta a que las instituciones públicas para generar cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”*.

En el documento “Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, pág. 9, se define la Gestión financiera como *“(...) el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible”*.

Se infiere entonces, que la gestión administrativa financiera para resultados, busca que se desplieguen acciones tendentes a asegurar que la gestión de los recursos alcance los objetivos institucionales, en otras palabras, que exista integración y coherencia entre presupuesto, contabilidad y tesorería; la estimación de ingresos; las proyecciones de egresos; la recopilación de necesidades de las diferentes unidades; la verificación de la vinculación de los recursos con los objetivos institucionales; la verificación de la aplicación de los recursos; y la elaboración del plan de adquisiciones, el cual debe estar vinculado con los objetivos estratégicos.

En tanto hace mención de que Auditoría, se refiere a los mecanismos de control interno y externo para asegurar que las organizaciones públicas operen según lo previsto y tomar decisiones para mejorar sus resultados. En lo que respecta a Adquisiciones, este apartado se vincula al marco institucional y normativo para la regulación de las adquisiciones de bienes y servicios necesarios por parte del Gobierno de manera oportuna, con las mejores condiciones de calidad y precio.

#### 1.4.1.4. Gestión de programas y proyectos (incluyendo inversión pública)

Los programas y los proyectos son la base de muchas actividades institucionales, así que la gestión que se realice en cada uno de ellos resulta preponderante por cuanto a través de estos es que la institución busca generar bienes o servicios, que generen valor y por consiguiente que satisfagan las necesidades de sus personas usuarias.

Como definición en el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, pág. 19, se hace ver que- mediante este pilar el *“...Estado genera bienes y servicios para lograr alcanzar los objetivos propuestos por medio de los programas y proyectos, mejorando el nivel de vida de la población y creando valor público...”* Manifestándose así, que los programas y proyectos que se generen *“...deben estar alineados con las prioridades de desarrollo y establecer indicadores y metas con los resultados previstos de producto, efecto e impacto, así como las distintas actividades necesarias para su ejecución con plazos establecidos y las organizaciones y personas responsables de cumplir con las tareas respectivas...”*

Ahora bien, a fin de que se tenga claridad en los conceptos que interactúan en el pilar, se menciona que la gestión de programas es un proceso que administra programas asociados con objetivos estratégicos institucionales que buscan mejorar el rendimiento institucional en el largo plazo. La continuidad de los programas se da aun cuando se realicen cambios organizativos o bien institucionales; así que, la tarea de los gestores de programas, se vincula con el vigilar y coordinar los proyectos y otras iniciativas estratégicas en toda la institución esto implica administrar un programa con múltiples proyectos relacionados.

Mientras que la gestión de proyectos, es el proceso de guiar un proyecto del que se encarga un equipo para lograr ciertos objetivos. Un proyecto define un alcance específico y un resultado definido. No obstante, la gestión de proyectos entrega un producto final cuyo valor hace avanzar un programa de manera incremental.

#### 1.4.1.5. Seguimiento y evaluación

En el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, pág. 20, define el seguimiento y evaluación como *“...la medición de resultados es fundamental para tomar decisiones oportunas y confiables sobre la implementación de las intervenciones públicas (planes, políticas, programas y proyectos), considerando los resultados obtenidos referidos al producto logrado y a los efectos e impactos generados en los beneficiarios de la acción estatal. Lo anterior, con la finalidad de decidir si se debe o no continuar con un programa, si los recursos públicos se han ejecutado apropiadamente, si se requieren realizar ajustes y en cuáles áreas...”*

Y a fin de que se tenga claridad de los términos que conforman el pilar, desde el documento mencionado en el párrafo anterior, se menciona que el seguimiento se define como *“(...) un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste”*

En el tanto que la evaluación *“(...) está directamente relacionada con la determinación del mérito de los instrumentos de planificación en relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de la población, mediante procedimientos sistemáticos y transparentes (en cuanto a métodos y técnicas aplicadas para levantar y analizar información acerca del objeto de estudio) y criterios definidos previamente a la ejecución del estudio evaluativo”.*



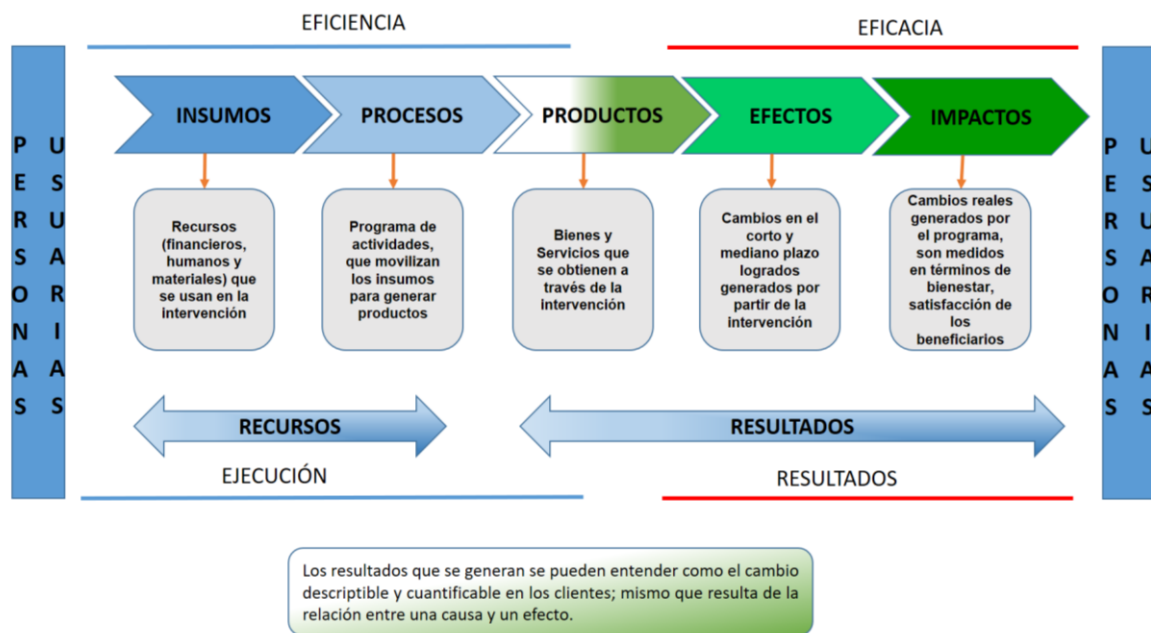
## 1.5. Cadena de resultados

En la Guía metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructuras programáticas del presupuesto de Costa Rica en el marco de la gestión para resultados en el desarrollo, MIDEPLAN, abril 2018, se indica que la Cadena de resultados, es “...la definición lógica de cómo una secuencia de insumos, actividades, productos y de aprovechamiento del producto relacionados directamente con la intervención, interactúan y establecen las vías por las que se logran los efectos y los impactos...”

Asimismo, en el documento Orientaciones básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional, (PEI) 2018, pág. 27, se indica que la cadena de resultados es “(...)una manera sistemática y sintética de presentar un modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planeadas para su transformación en productos; y los resultados e impactos que se espera lograr como consecuencia de la generación de dichos productos”.

Se entiende entonces que la cadena de resultados se constituye en un instrumento que permite identificar el encadenamiento lógico necesario para lograr los objetivos deseados, los resultados esperados del programa y sus consecuentes impactos a largo plazo. Esta lógica causal muestra cómo interactúan los insumos, actividades y productos; culminando en el efecto directo, el impacto y la realimentación que permite el ajustar la intervención, el programa, el proyecto y con ello mejorar los resultados, propiciándose así la generación de procesos de mejora continua, eficiencia, eficacia y transparencia; dado que muestra la ruta mediante la cual los insumos y procesos terminan generando servicios, actividades o productos, los mismos que a su vez conducen al logro de los efectos e impactos programados. Lo anterior, se ilustra mediante la Figura No. 5 que de seguido se muestra.

Figura No. 5 Cadena de Resultados



Fuente: Orientaciones básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional, (PEI).  
Elaboración propia 2023

## 1.6. Valor Público

Conejero Paz, Enrique, en su artículo Valor Público: Una Aproximación Conceptual, publicando en 3C Empresa Vol.3 – Nº 1 | Febrero – mayo 2014, paginas 30 – 41 Área de Innovación y Desarrollo, S.L., menciona que el concepto de valor público es reciente, esto por cuanto fue introducido por Mark Moore, en el año 1995, con el objetivo de trazar *“una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público”*. En resumen, el planteamiento de Moore consiste en que los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor, al igual que se crea valor en el sector privado.

Según Jimmy Escobar, en su artículo La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XXI, publicado el 28 de diciembre 2016, en Red de Servidores Públicos, <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>, el concepto de valor público se encuentra referido *“...al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población...”*. Esto por cuanto el Estado debe gestionar la entera satisfacción de sus ciudadanos, a través de políticas claras, pertinentes, que redunden en elevar los niveles de transparencia, la rendición de cuentas y un oportuno y eficiente servicio al ciudadano.

Según la CEPAL, Valor público y gestión para resultados, marzo 2022, el valor público, debe ser entendido como *“...el valor que las y los ciudadanos le otorgan a los bienes y servicios recibidos del Estado cuando satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad y es al mismo tiempo una perspectiva potente para avanzar hacia sociedades más sostenibles y resilientes...”*

Se entiende entonces que, desde la planificación de políticas públicas, el valor público es el eje de la gestión para resultados esto por cuanto, desde la presupuestación se asignan los recursos necesarios para generar los bienes y servicios que producirán valor (beneficio, ganancia o provecho) a la ciudadanía. Por tanto, la implementación y ejecución oportuna y eficiente de estos bienes y servicios ha de ser acorde a lo deseado por los beneficiarios, de ahí la necesidad de que estos sean de calidad.

De este modo, desde el monitoreo que se realice se podrá además de detectar situaciones anómalas, corregirlas y con ello asegurar el alcance de los resultados esperados, propiciando con esto obtener los datos necesarios tanto para la toma de decisiones como para lograr ajustar todas las etapas del ciclo de gestión para resultados, misma que se centra en satisfacer las necesidades de la ciudadanía mediante la medición de la calidad, la eficacia y eficiencia, la rendición de cuentas y la transparencia.

## 1.7. Plan Estratégico Institucional

Como bien se menciona en el documento “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”, un plan estratégico se constituye en el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una institución lleva a cabo para cumplir con sus competencias y responsabilidades en un contexto y un tiempo determinado.

Al respecto en la Guía de la Teoría de la Intervención, MIDEPLAN, 2018, se hace ver que los Planes Estratégicos Institucionales son instrumentos de planificación institucional basados en el mediano y largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos, nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los Planes Operativos Institucionales, como en los Planes Anuales Operativos, así como en los presupuestos institucionales.

Según lo anterior, queda claro entonces que, el Plan Estratégico Institucional, se constituye en un instrumento que muestra el rumbo a seguir por parte de la institución que lo formula, dado que detalla no solo las líneas y objetivos estratégicos definidos, sino también los resultados esperados como las estrategias o planes de acción a desarrollar para alcanzar esos resultados planteados. De igual modo, muestra los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos y metas y el plan de acción para reducir el nivel de impacto que estos podrían ocasionar en el tanto se materialicen. Asimismo, orienta en la asignación de los recursos y en el óptimo uso que se les dé a estos, todo con la premisa de brindar servicios de calidad, satisfacer las necesidades de las personas usuarias, en resumen, crear valor público acorde a la misión encomendada.

## 2. Contexto Estratégico

### 2.1. Reseña Histórica

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario ejerce sus funciones al amparo de la Ley N°. 6142 del 25 de noviembre de 1977, misma que surge como consecuencia de la necesidad de crear una Central Mayorista en la periferia de San José que facilitara la comercialización mayorista en Costa Rica, esto como factor determinante de la economía nacional, que afectara de forma directa a los productores, consumidores y otros agentes vinculados con los procesos y funciones del mercadeo agropecuario.

Las funciones que le fueron conferidas al PIMA se detallan de seguido:

- a) Organizar y administrar el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA).
- b) Realizar estudios e investigaciones sobre sistemas de mercadeo de productos relativos al CENADA con el objeto de introducirles mejoras;
- c) Proporcionar asistencia técnica a las Municipalidades en la organización, estructura y funcionamiento de sus respectivos mercados;
- d) Cualesquiera otras que sean necesarias para lograr sus objetivos

Fundamentados en dicha Ley, la institución ha cumplido un rol primordial en el abastecimiento alimentario al valle inter montano central, desde la puesta en marcha del mayor mercado mayorista de frutas, hortalizas y pescado del país, en abril de 1981 o sea el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA).

El CENADA es el principal centro alimentario del país, por año ingresa y se comercializan un promedio de 250.000 toneladas de productos agrícolas. Su área de influencia es el territorio nacional, ya que se abastece de todas las regiones del país, de igual forma se distribuye producto a las mismas regiones; sin embargo, su principal área de influencia es el Valle Central ya que se distribuyen alimentos para una población estimada en 2.000.000 de personas. Dichos productos agrícolas, algunos con valor agregado, son producidos en su inmensa mayoría por los productores locales.

A partir del año 1999, se introdujo en el CENADA la comercialización de pescado y mariscos, siendo que se comercializa una cifra aproximada a las 10.000 toneladas anuales.

Como características, el CENADA cuenta con:

- 23 ha. construidas de bodegas de comercialización.
- Se encuentra a 6 km del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y a 11 de la Ciudad de San José.
- 18.000 m<sup>3</sup> de bodegas para almacenamiento a temperaturas controladas.
- 2 túneles de congelamiento.
- Certificación ISO.
- 10 ha. de terrenos de reserva.

A nivel conceptual los mercados, tales como el CENADA, forman parte de un engranaje que comienza con la planificación de la producción y culmina con la disposición de los alimentos en la mesa de los consumidores. En el CENADA se acopian, se agrega valor al producto (empaques, re empaques, selección), se forman los precios, se preparan y se distribuyen los productos a todo el país.

En dichos procesos, trabajan diferentes instituciones, cada una desempeñándose en su campo de especialidad, por ejemplo: el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) vigila el manejo, los residuos de agroquímicos, el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA) se encarga del manejo y de vigilar la comercialización de los productos pesqueros, así como el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), establece los parámetros de la inocuidad de esos mismos productos.

Durante 46 años el PIMA ha administrado el CENADA, por tanto, ha logrado acumular experiencia en la operación de este tipo de centros agroalimentarios, que cumplen un papel fundamental en materia de seguridad alimentaria del país, debido a que se da accesibilidad a los alimentos a la población.

El PIMA pasa a formar parte del Sector Agropecuario Costarricense mediante la Ley No. 7064 del 8 de mayo de 1987, Artículo 31, esto con el fin de fortalecer y agilizar el sistema de dirección y planificación nacional, así como para coadyuvar a la coordinación de las actividades del Gobierno y de sus instituciones autónomas. Es así, como el PIMA forma parte integral de todos los esfuerzos del Estado, para procurar mayores impactos beneficiosos en la población a través del accionar del Sector Agropecuario.

Asimismo, mediante la Ley 8375, "Ley de Traspaso de los Activos que Componen la Red Frigorífica Nacional del Ministerio de Agricultura y Ganadería al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario" fue dado al PIMA la administración del sistema frigorífico nacional denominado REFRINA.

La Red Frigorífica Nacional cumple una función de gran importancia dentro de la cadena de frío esto por cuanto garantiza la perdurabilidad de los alimentos, las buenas prácticas de inocuidad y los procesos necesarios para el tratamiento de productos de origen animal y vegetal, esto amparado a los sistemas más modernos y eficientes cuando de frigoríficos se habla.

Siempre con la premisa de innovar y de brindar más y mejores servicios, el PIMA, da inicio al proceso de regionalización de los servicios a fin de disponer, en otras regiones del país, de sistemas modernos y eficientes de abastecimiento y distribución de productos alimentarios. Para el efecto, definió una estrategia de descentralización, mediante la cual ha procurado que sus servicios de comercialización de productos agropecuarios del país trasciendan, no solo en el área central sino también regional, estableciendo, por una parte, la infraestructura para la comercialización (mercados mayoristas, centros de acopio), brindando otros servicios como organización, capacitación, investigación en el marco de la comercialización y el abastecimiento alimentario.

En este contexto y mediante la Ley 9327, "Aprobación del Contrato de Préstamo No. 2157 suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Centroamericano de Integración Económica, para financiar el Proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega", MRMRCH y Crédito del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) N° 2157, se le confiere al PIMA, la ejecución del Proyecto MRMRCH, a través de una Unidad Ejecutora de Proyecto.

Ese nuevo escenario, hizo que el PIMA promoviera y ejecutara, con la colaboración de las demás instituciones del Sector Agroalimentario, la descentralización de los servicios con la implementación de los mercados regionales mayoristas. Estos proyectos tienen en común características fundamentales, entre las cuales se encuentran: son elementos básicos en la dinamización de la economía regional, además de ser instrumentos de generación de empleo, así como ser un garante dentro de la seguridad alimentaria.

Los resultados alcanzados dan cuenta que las iniciativas que emprende el PIMA, buscan el mejoramiento del sistema agroalimentario mediante el desarrollo y venta de servicios para el mercadeo de productos agroalimentarios dirigidos a agentes de comercialización para

satisfacer las necesidades de las personas usuarias que participan en los procesos de abastecimiento y distribución que operan a nivel nacional.

Se acota también, que el PIMA contribuye a la creación de información de mercados desde su labor en el área de Sistema de Información de Mercados Mayoristas (SIMM). A lo largo de los años, el SIMM se ha consolidado siendo hoy la principal y más grande fuente de información primaria sobre mercadeo de frutas y hortalizas al mayoreo en Costa Rica. Los agentes pueden conocer información sobre los productos en las centrales mayoristas y ofrece datos históricos desde sus diferentes clases de reportes como el boletín de precios, índices estacionales y otros.

Es así como el PIMA desde su razón de ser, gestiona en procura de que los agentes de la cadena agroalimentaria tengan acceso a la información y con esto contribuir a mercados más transparentes, por eso además de los servicios que ha ofrecido a lo largo de tiempo, en la actualidad innova con nuevas tecnologías que permiten un mayor alcance poblacional, tal es el caso de la aplicación Agroprecios CR, Agro mensajes, la renovada página web y sus redes sociales.

De tal modo que, las intervenciones estratégicas incluidas en los diferentes instrumentos de planificación han sido formuladas buscando el bien común, la satisfacción de las personas usuarias internos y externos, haciendo un uso óptimo de los recursos, generando valor, procurando incrementar los niveles de eficiencia y eficacia, la transparencia, la rendición de cuentas en la gestión y, por consiguiente, generando procesos de mejora continua.

## 2.2. Marco Jurídico y Normativo

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, se rige por la Ley N<sup>a</sup> 6142, mediante la cual fue creado; aunado a esta ley se dispone de la normativa pertinente que reglamenta el actuar de las diferentes áreas que la conforman, así como sus respectivas Unidades y Direcciones, entre ellas se mencionan,

- Constitución Política de la República de Costa Rica
- Ley 6142. Ley de Creación del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
- Reglamento de Funcionamiento del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
- Reglamento de Operación del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA)
- Ley 8375. Traspaso de los Activos que Componen la Red Frigorífica Nacional del Ministerio de Agricultura y Ganadería al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
- Reglamento de Operación de la Red Frigorífica Nacional.
- Reglamento de Operación del Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega
- Ley General de Contratación Pública
- Reglamento a la Ley General de Contratación Pública.

- Código de Trabajo
- Ley 9635. Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas
- Ley 8422. Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
- Ley 5525. Ley de Planificación Pública
- Ley 8292. Ley General de Control Interno.
- Normas de Información Contable para el Sector Público (NICSP)
- Marco de Gobierno de Tecnologías de Información
- Ley 8862. Ley de Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público.

### 2.3. Valor Público

El MIDEPLAN, en Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público, 2018, se refiere al Valor Público como “(...) *la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático*” ().

Tomando en cuenta esta y las definiciones del concepto aportadas en el apartado Contexto Teórico, se desprende entonces que, el Valor Público debe ser concebido como el beneficio que la institución brinda a sus personas usuarias y que generan satisfacción en estos por cuanto solventan sus necesidades, promueven el sentido de pertenencia y fidelidad.

Así las cosas, el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario desde su creación adquirió el compromiso de generar valor público, esto mediante la creación de servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los diversos agentes que interactúan en la cadena agroalimentaria y vinculados a la comercialización mayorista. Este valor público se crea mediante,

- La promoción y contribución al mejoramiento del sistema agroalimentario, mediante el desarrollo y venta de servicios para el mercadeo de productos agroalimentarios, dirigidos a agentes de comercialización, para satisfacer las necesidades de las personas usuarias que participan en la agro cadena, colaborando así con la seguridad alimentaria del país.
- El recurso humano del que dispone la Institución es en suma valioso y comprometido, capacitado y preparado para generar los servicios requeridos por la demanda.

## 2.4. Personas Usuarias del PIMA

Las personas usuarias de los servicios del PIMA, se detallan de seguido,

- Productores Agrícolas
- Asociaciones de productores agrícolas
- Cooperativas del sector agrícola
- PYMPA y PYMES
- Importadores y Exportadores
- Sector Agroindustrial
- Comercializadores de productos y subproductos agropecuarios e hidrobiológicos
- Proveedores de bienes y servicios para la institución
- Academia
- Funcionarios y personas colaboradoras PIMA
- Ciudadanía en general.

## 2.5. Productos o servicios Institucionales

Producto de los talleres realizados, se logró hacer un recuento de los servicios que brinda el PIMA, el resultado se presenta de seguido,

- Concesión de espacios para la comercialización de productos agroalimentarios (locales, bodegas, pisos).
- Seguridad Privada.
- Inspección.
- Venta de dispositivos de acceso (ingreso vehicular) (tarjetas prepago, ingreso y salida preferencial).
- Almacenamiento a bajas temperaturas de productos agroalimentarios.
- Control de plagas.
- Estudios de Mercado.
- Información de Precios (boletines), volúmenes, productos, comercializados en las centrales mayoristas.
- Plataforma digital para la comercialización de productos agroalimentarios MRMRCH.
- Cajeros de pago de tiquetes de permanencia.
- Aseo, limpieza y ornato.
- Recolección de residuos.

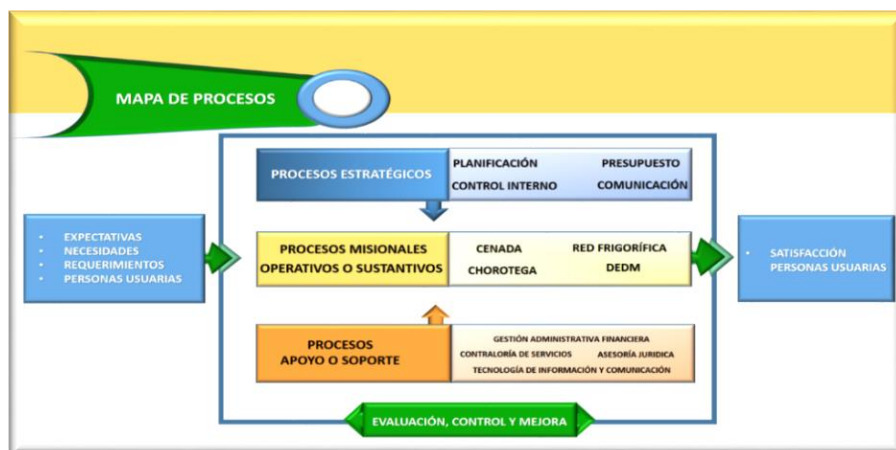
Es de importancia resaltar que la institución ha de asegurar el contenido presupuestario necesario y oportuno en apego a la normativa existente y acorde a sus posibilidades, para generar servicios que satisfagan las expectativas, necesidades y requerimientos de las personas usuarias, brindarles la atención que requieren, así como alcanzar los objetivos institucionales establecidos y atender las recomendaciones requeridas por los entes fiscalizadores.



## 2.6. Mapa de Procesos

En términos generales un mapa de procesos permite representar los procesos y sus interrelaciones. De ahí que la importancia de establecer estos mapas radica en que se puedan identificar y se vinculen con otros procesos según su orden de ejecución y de forma ordenada. El mapa de procesos del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, se muestra en la Figura No. 6. Este se encuentra conformado por:

Figura No. 6 Mapa de procesos PIMA



Fuente: Talleres participativos Marzo, Abril y Mayo 2023.  
Elaboración propia.

## 2.7. Análisis Situacional

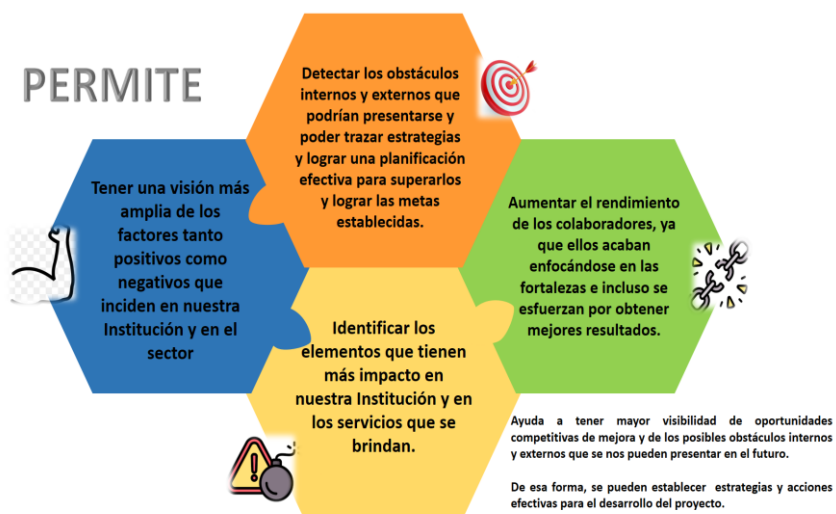
Para llevar a cabo el análisis FODA del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, se impulsó, con el apoyo de la Gerencia General mediante documento GG-120-23, la participación de las personas con cargo de Directoras/es, Jefaturas, coordinadores, líderes de proceso, esto mediante la convocatoria a dos sesiones de Taller presencial, en las cuales se realizaron varias actividades con el fin de identificar y definir aspectos internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales a mediano o largo plazo.

A fin de que los participantes tuviesen una visión clara del trabajo a realizar, se refrescaron conocimientos atinentes a lo que es un FODA y las virtudes que esta herramienta muestra, para conocer el contexto en que se encuentra inmersa la institución. El resumen brindado se muestra en las figuras 7 y 8.

Figura No. 7 ¿QUÉ ES FODA?



Figura No. 8 Importancia del FODA





En resumen, la aplicación de la herramienta FODA permite identificar las fortalezas y las debilidades, así como las oportunidades y amenazas, en el contexto en que se encuentra inmersa la institución. Por tanto, producto de la convocatoria realizada, el proceso logrado se considera de gran valía, esto por cuanto se realizó un análisis situacional de la institución que permitirá a su vez enriquecer el proceso de identificación de las líneas y los objetivos estratégicos, productos o resultados, así como los riesgos.

Lo anterior por cuanto a través de la identificación de las fortalezas y las debilidades se lograron identificar las acciones implementadas a lo interno de la institución que están llevando al éxito o al fracaso. Y en lo que respecta a la identificación de las oportunidades y las amenazas, las primeras mostraron factores externos que podrá utilizar la institución para su beneficio; mientras que las ultimas, identificó los factores externos que podrían comprometer el éxito de la institución por cuanto podrían causarle complicaciones.



Tomando como referencia lo dicho y habiendo el PIMA realizado las sesiones de trabajo participativo presencial en figuras No. 9 y No.10 se muestran los resultados obtenidos, mismos que dan cuenta del estado de situación que enfrenta la institución.

Figura No. 9 RESULTADOS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios que satisfacen las necesidades de las personas usuarias propiciando su permanencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco jurídico limita y resta competitividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PIMA tiene capital humano que cuenta con capacidades, habilidades y experiencia para desarrollar de una manera óptima todos sus procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de integración del capital humano.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia en la prestación de servicios para la comercialización mayorista y almacenamiento a bajas temperaturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil gestión de talento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia en la prestación de servicios para la comercialización mayorista y almacenamiento a bajas temperaturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación para ajuste en el recurso humano (cantidad y funciones) tomando en cuenta la priorización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con ubicación e infraestructura aptos para brindar servicios de calidad atinentes a la comercialización mayorista y al almacenamiento a bajas temperaturas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución pública, con personería jurídica que posee autorregulación y que genera sus propios recursos, siendo de esta manera auto sostenible producto de la venta de sus servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una estrategia integrada de comunicación para posicionar al PIMA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución pública en constante búsqueda de prestación de servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de las personas usuarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura actual limita para acceder a otros formatos de comercialización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución pública que facilita las condiciones para promover los encadenamientos comerciales.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo tecnológico en constante proceso de mejora a fin de satisfacer las necesidades de las personas usuarias internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la actualidad el PIMA muestra una capacidad reducida para generar nuevos servicios que permitan el incremento de ingresos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución protagonista e innovadora en los procesos y servicios para la comercialización mayorista de productos hortofrutícolas y almacenamiento a bajas temperaturas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución referente en la captación y difusión de precios mayoristas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema informático que muestra deficiencias de integralidad, por cuanto no permite el análisis de datos para la toma de decisiones en tiempo real.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación frigorífica con certificaciones internacionales.</li> </ul>	

Fuente: Talleres participativos Marzo, Abril y Mayo 2023.  
Elaboración propia.

Figura No. 10 RESULTADOS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	
• Tendencias al uso de herramientas electrónicas y digitales para la comercialización de productos.	• Cumplimiento de los lineamientos emitidos por las entidades externas.
• Tendencia a la implementación de alianzas público privadas que fortalezcan en el posicionamiento del PIMA y de los servicios que se brindan.	• Políticas del gobierno con respecto a reorganización y funcionamiento interinstitucional.
• Necesidad del país por regionalizar la comercialización mayorista	• Otras instituciones del sector en crisis (Lleva a querer fusionar).
• Aprovechar los beneficios de la Cooperación internacional para alcanzar los objetivos institucionales.	• Cumplimiento de los lineamientos emitidos por las entidades externas.
• Auge de las redes sociales para posicionar a la institución en plataformas de comunicación digital.	• Competencia directa en canales de comercialización y almacenamiento a baja temperatura.
• Demanda que tiene el Sector agropecuario por acceso a los servicios de comercialización.	

Fuente: Talleres participativos Marzo, Abril y Mayo 2023.  
Elaboración propia.

## 2.8. Identificación de Recursos

En el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional PIMA, se realizó un plan de acción anualizado, mismo que será vinculado al PAO por parte de los responsables a fin de estimar los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, necesarios para la consecución de las metas.

## 2.9. Identificación de Riesgos



Es del conocimiento del PIMA que asociado a la formulación de la estrategia institucional es ineludible la acción de valor los posibles riesgos que podrían enfrentarse y afectar tanto la implementación del plan como la consecución de los objetivos establecidos. Por tanto, se aboca a atender lo requerido por la Ley 8292 “Ley General de Control Interno”, en artículo

2 Definiciones, letra f, donde se define la Valoración de riesgos como la “identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos”, esto con la premisa de reducir o minimizar el impacto que los riesgos puedan ocasionar.

Así las cosas, producto del taller realizado para la identificación de riesgos, con la participación de colaboradores PIMA, se lograron definir los siguientes riesgos inherentes al plan estratégico.

- Que el accionar del PIMA sea limitado ante los cambios del entorno que han provocado la desactualización de la Ley N°. 6142.
- Que las modificaciones de normativa externa generadas por el Gobierno Central afecten las regulaciones internas del PIMA.
- Que el marco regulatorio interno no se ajuste a los cambios del entorno.
- Que producto de la incidencia política se genere algún tipo de influencia por parte de terceros en la gestión del PIMA, a nivel de tomadores de decisiones internos y externos.
- Que la institución no cuente con los recursos presupuestarios requeridos para el desarrollo de planes de capacitación al personal necesarios para fortalecer la gestión interna.
- Que la normativa interna no se actualice de forma oportuna. (Sea porque no es aprobada por el nivel jerárquico político o bien administrativo institucional, o debido a que no se realiza el seguimiento oportuno por parte de los responsables de su elaboración o implementación).
- Que no se cuente con información oportuna y confiable por parte de las unidades primarias (dueñas de los procesos) y la toma de decisiones sea deficitaria.
- Que la normativa referente a contratos sea aprobada por la alta dirección de forma tardía.
- Que la institución no cuente con contenido presupuestario para la adquisición de software, hardware y cualquier otro insumo requerido para la puesta en operación de los proyectos estratégicos que así lo requieren y que esto redunde en la generación de servicios de calidad y en la satisfacción de los usuarios.
- Que los sistemas de información con los que cuenta la institución no sean aptos para responder a las necesidades de los usuarios internos y externos.
- Que la Institución afronte fallos en la infraestructura tecnológica que afecten la gestión interna y la continuidad de los servicios.

- Que la Institución no disponga del recurso humano capacitado a lo interno para la gestión de los proyectos dirigidos a la satisfacción de necesidad de los usuarios internos y externos.
- Que la Institución muestre incapacidad financiera al no contar con la liquidez necesaria que le permita afrontar sus compromisos, o bien que la rentabilidad de alguna de sus líneas de negocio no resulte rentable, al no alcanzar niveles de sostenibilidad, al mostrar bajo niveles de ingreso en comparación con los niveles de gastos que se generan y, por tanto, no se da posibilidad de obtener ganancias.
- Que algún tipo de desastre natural o bien emergencia nacional afecte la gestión institucional y la continuidad de los servicios.

De igual modo, se acota que en lo que respecta a la identificación de riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, la institución hace uso de las definiciones de riesgos establecidas por MIDEPLAN, en el documento Metodología para elaborar el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, a efectos de incorporarlos en las matrices generadas en este plan estratégico.

De seguido se detallan las definiciones que se incluyen en el documento Metodología para elaborar el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 Anexo 10 Riesgos página 85.

- Económico: posibilidad de alteraciones en el entorno macroeconómico a corto, mediano y largo plazo.
- Ambiental: posibilidad de que por forma natural o por acción humana se produzca daño en el medio ambiente (ISO 14001, 2015).
- Geopolítico: posibilidad de conflictos militares, comerciales, religiosos, políticos o territoriales.
- Sanitario: posibilidad de situaciones perjudiciales para la salud humana, animal y vegetal.
- Natural: probabilidad de que se presenten pérdidas, daños o consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un periodo definido. Se obtiene al relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos.
- Social: posibilidad de un daño potencial asociado a aspectos educativos, culturales, socioeconómicos, estilos de vida, entre otros.
- País: posibilidad de incumplimiento de las obligaciones financieras debido a factores que podrían afectar la inversión extranjera y financiamiento externo y se origina por desequilibrios fiscal, devaluación de la moneda, inflación inesperada y conflictos internos que afectan el ambiente de negocios, regulaciones administrativas o gobiernos radicales.
- Operativo: posibilidad de ocurrencia de eventos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos, debido a la inadecuación o a fallos de los procesos

organizacionales, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos.

- Reputacional: posibilidad de acontecimientos asociados a cambios en la percepción de los actores y ciudadanos ante la falta de ética o transparencia y toma de decisiones incorrectas.
- Legal: posibilidad de incumplimiento de los objetivos debido a la inobservancia o aplicación incorrecta o inoportuna de disposiciones legales o normativas, instrucciones emanadas de los organismos de control o como consecuencia de resoluciones judiciales extrajudiciales o administrativas adversas, o de la falta de claridad o redacción deficiente en los textos contractuales que pueden afectar la formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones.
- Gobernanza: posibilidad de que la estructura de gobernanza sea inadecuada para la correcta gestión de los riesgos afectando la consecución de los objetivos.
- Tecnológico: posibilidad de alteraciones derivadas de un evento relacionado con el acceso o uso de la tecnología, que afecta el desarrollo de los procesos estratégicos y la gestión de riesgos, al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad, eficiencia, confiabilidad y oportunidad de la información.
- Emergentes: posibilidad de surgimiento de nuevos procesos, tecnologías, cambios en las percepciones sociales o nuevos descubrimientos científicos que podrían poner en peligro el cumplimiento de los objetivos.
- Financiero: posibilidad de que un evento afecte de forma negativa el cumplimiento de los objetivos por resultados financieros adversos originados por operaciones crediticias, fluctuaciones en las tasas de interés y tipo de cambio, valoración de instrumentos financieros o insuficiencia de liquidez para atender los compromisos adquiridos.
- Político: Posibilidad de ocurrencia de un riesgo de voluntad política, que impida lograr los objetivos trazados, o una situación macro política que cambie las prioridades de desarrollo nacional.

Se indica además que, a través de Control Interno institucional, se realiza un proceso participativo de identificación de riesgos vinculado al Plan Anual Operativo mediante el cual se genera lo que se da en llamar Mapa de Riesgos Institucional, mismo que se encuentra en la carpeta de Normativas y procedimientos institucionales. Cabe mencionar que este mapa de riesgos se actualiza cada año y tanto los riesgos como los planes de acción requeridos se incorporan en el sistema SEVRI y se les da el seguimiento oportuno.

Asimismo, es de importancia mencionar, que la institución a través de Control Interno está en proceso de implementación de una nueva metodología para la identificación y seguimiento de riesgos, mismo que será aplicado tanto al Plan Estratégico como al Plan Anual Operativo en el año 2025.



### 3. Estrategia Institucional

#### 3.1. Marco filosófico

El marco filosófico institucional está conformado por misión, la visión y los valores institucionales, donde el primero de ellos se constituye en el fin o la razón de ser de la entidad; mediante, la misión la institución establece lo que pretende cumplir en el entorno en el que actúa, por tanto, responde a ¿qué va a hacer? y ¿para quién lo hará?

En tanto que la visión muestra hacia donde se dirige la institución a largo plazo, por tanto, la visión institucional muestra cómo se concibe en el futuro tomando en cuenta el contexto, el entorno en que se desarrolla, las nuevas tecnologías, las necesidades y las expectativas de las personas usuarias internos y externos.

Por último, los valores institucionales se constituyen en los pactos que inspiran y rigen la vida de la institución; estos están orientados a asegurar la eficiencia, la eficacia, la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas y el logro de los objetivos institucionales, son acuerdos de comportamiento obligatorio y deben ser compartidos por todos los colaboradores institucionales. El Marco Filosófico se muestra en las figuras No.11 y No. 12.

Figura No. 11 **MISIÓN Y VISIÓN**



Figura No. 12 **VALORES**





### 3.2. Líneas y Objetivos Estratégicos

En conocimiento de que las líneas estratégicas son los principios que orientan la gestión de la entidad y que desarrollan la visión, la misión, es que se constituyen en concepciones estratégicas en las cuales se concentrará la institución por cuanto guiarán las medidas o acciones a realizar dentro de la planeación estratégica.

Asimismo, siendo los objetivos estratégicos los resultados o finalidades que la institución espera alcanzar en el mediano y largo plazo, es que se busca con dar cumplimiento a la misión, la visión y las políticas establecidas relacionadas con el uso de los recursos, la calidad, la satisfacción de las necesidades de las poblaciones meta. En resumen, expresan los logros que se espera alcanzar y representan un nivel específico de compromiso a mediano plazo.

Tomando en cuenta lo anterior, el Plan Estratégico Institucional PIMA 2023-2028, incorpora cuatro grandes ejes estratégicos mediante los cuales se busca se centre el accionar de la institución, esto por cuanto se constituyen en la guía puntal de todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica. Se constituyen estos en la herramienta conducente, mediante la cual la institución puede gestionar prioridades de corto y largo plazo, actuando como un engranaje que lleva al alcance de resultados reales.

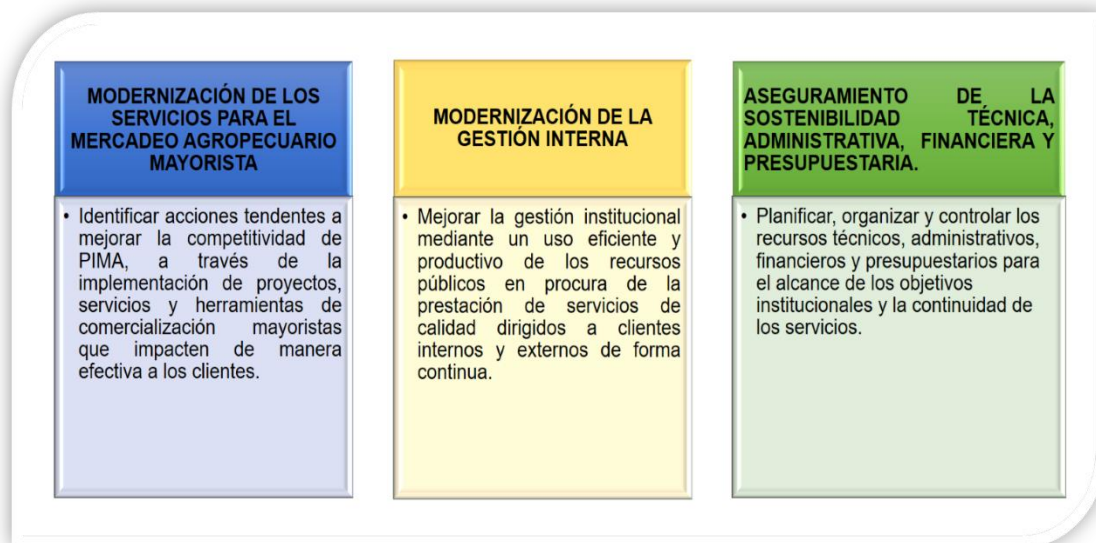
Estas cuatro líneas estratégicas con sus respectivos objetivos, productos e impactos, emanan del análisis situacional realizado; por tanto, buscan aprovechar las oportunidades, evitar en la medida de lo posible las amenazas, fortalecer los puntos fuertes con los que cuenta la institución y mejorar aquellos considerados débiles.

Por tanto, están alineados a la razón de ser institucional, a su visión y valores, y responden a la necesidad de robustecer los niveles de gestión interna y externa, procurando así el impulso de procesos de mejora continua, la transparencia, la rendición de cuentas. De igual manera, estas líneas muestran coherencia con la tarea de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos; así las cosas, las líneas estratégicas en conjunto con los objetivos promueven una mejor gestión de todos los recursos con los que cuenta la institución.

En cuanto a los objetivos estos se consideran elementos esenciales en el proceso por cuanto, dictan el rumbo a seguir por parte de la institución para los próximos 5 años.

En figura No.13, se muestran tanto las líneas como los objetivos estratégicos establecidos producto de los talleres participativos realizados, se detallan de seguido,

Figura No. 13 **LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**



### 3.3. Cadena de Resultados PEI PIMA.

Como se mencionó en apartado Contexto Teórico, la cadena de resultados se constituye en un instrumento que permite identificar el encadenamiento lógico necesario para lograr los objetivos deseados, los resultados esperados del programa y sus consecuentes impactos a largo plazo.

En esta cadena intervienen variables que están vinculadas de forma estrecha a las acciones que deben realizar las áreas responsables, a saber, insumos, actividades o procesos y productos. No obstante, en la cadena también están presentes otras variables que no están bajo el control de las áreas responsables pero que se espera sean alcanzados a partir de las habilidades, disposición, destrezas, que impriman los colaboradores que las tendrán a cargo, estas variables están vinculadas con los efectos, resultados e impactos.

En la figura No.14 se detalla la cadena de resultados definida producto del proceso realizado de formulación de las matrices PEI, que permitió identificar productos como alternativa de solución que se espera contribuyan a generar impactos siempre en busca de potenciar la mejora continua y la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos.

Cabe mencionar que esta matriz al igual que la definida como plan de acción que se incorpora en apartado denominado Plan Estratégico Institucional 2023 – 2028, se alinean a los 5 pilares establecidos en Gestión para Resultados en el Desarrollo.

Figura No. 14 Matriz Cadena de Resultados

MATRIZ DE CADENA DE RESULTADOS			
PILAR: Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones			
Actividades	Producto	Efecto	Impacto
Seguimiento oportuno a la ejecución presupuestaria plurianual y anual.	Presupuesto Ejecutado	Uso racional y eficiente de los recursos presupuestados.	Ejecución de los recursos disponibles del PIMA acorde a los objetivos planteados.
Mejorar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) basado en el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información	Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA implementado Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2028 implementado y ejecutado	Estandarización de las TICs acorde al Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información.	Información disponible en tiempo real para la toma de decisiones y una comunicación más ágil y oportuna
Brindar el mantenimiento oportuno a la infraestructura física PIMA a fin de asegurar los servicios a los clientes.	Instalaciones modernas y servicios de calidad a fin de satisfacer las necesidades del cliente.	Infraestructura física PIMA en condiciones óptimas para brindar servicios a la comercialización mayorista.	Infraestructura adecuada para la comercialización mayorista de productos agroalimentarios.
Desarrollar proyectos innovadores vinculados al mercadeo agropecuario mayorista que satisfagan las expectativas de los clientes.	Proyectos innovadores implementados.	Modernización de los servicios para la comercialización de productos agropecuarios e hidrobiológicos.	Satisfacción de las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes.
Fortalecer el proceso de ocupación del MRMRCH a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera	Ocupación de los locales comerciales alcanzada.	Sostenibilidad económica financiera	Satisfacción de las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes
	Ocupación del almacén frigorífico alcanzada	Sostenibilidad económica financiera	Satisfacción de las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes

MATRIZ DE CADENA DE RESULTADOS			
PILAR: Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones			
Actividades	Producto	Efecto	Impacto
Implementación de los lineamientos y políticas establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público implementadas	Estandarización de la información financiera contable, con un marco de comparabilidad internacional, en donde los diferentes actores usuarios de la información podrán observar y analizar la posición financiera de la entidad	Transparencia y la rendición de cuentas, la estandarización y comparabilidad de la información contable, la toma de decisiones con mejor información, mejores datos contables, mejoras en los procesos y
Ampliación y construcción de la capacidad instalada Refrina para la prestación de los servicios.	Infraestructura mejorada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas Región Central	Nivelar la modernización de las instalaciones	Ofrecer instalaciones modernas en la prestación del servicio
	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas Región Chorotega	Incrementar la captación de recursos económicos	Aumento de oferta de espacio
	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas Región Brunca.	Incrementar la captación de recursos económicos	Aumento de oferta de espacio
	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas Región Central	Incrementar la captación de recursos económicos	Aumento de oferta de espacio
Promoción de la Cadena de Frío entre los usuarios en el ámbito nacional.	Guía técnica para informar sobre la cadena de frío para el sector productor agropecuario	Atracción del cliente cautivo mediante campañas informativas del negocio del almacenamiento en frío	Posibilidad de nuevos clientes convencidos de los servicios que brinda la institución
	Campaña informativa institucional mediante los canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados.	Mantenimiento de los clientes informados.	Fidelización y retención del cliente
Certificar los almacenes frigoríficos de REFRINA como establecimientos autorizados para que se consolide carga exportable.	Almacenes frigoríficos de REFRINA certificados como establecimientos autorizados para que se consolide carga exportable.	Certificación del frigorífico para el almacenamiento de carga exportable.	Ofrecer instalaciones certificadas para exportar productos.
Fortalecimiento del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional	Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional fortalecido	Fortalecer los controles con la premisa de minimizar el impacto que generen los riesgos en caso de materializarse.	Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional que ofrezca mecanismos eficaces de monitoreo y control que garanticen un nivel razonable en la eficiencia y los resultados de la Institución

MATRIZ DE CADENA DE RESULTADOS			
PILAR: Planificación para resultados			
Actividades	Producto	Efecto	Impacto
Implementación y ejecución de un programa de capacitación interna con recurso humano interno y externo orientado a fortalecer las competencias.	Plan de Mejora del Clima organizacional	Mejoramiento en el desempeño de los colaboradores tanto a nivel departamental como individual.	Elevar los niveles de satisfacción laboral mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo y el reconocimiento para el alcance de los objetivos institucionales establecidos.
Formular e implementar un plan de comunicación dirigido a la población nacional mediante el cual se den a conocer las acciones generadas por el PIMA.	Plan de Comunicación implementado	Dar a conocer las acciones que realiza el PIMA como parte del Sector productivo agroalimentario.	Dar a conocer la importancia del PIMA desde sus acciones y razón de ser dentro del Sector Agroalimentario.
Formular y aplicar encuestas de satisfacción atinentes a la prestación de servicios dirigidos a usuarios internos y externos y de seguimiento por acciones de mejora realizadas.	Informes de resultados de encuestas de satisfacción del cliente.	Identificación de necesidades que presentan los usuarios internos y externos respecto de los servicios que se prestan.	Mejoramiento en la calidad de los servicios acorde a las expectativas de los clientes.
Formular e implementar un Plan de mejoramiento de la WEB institucional con la premisa de agilizar la búsqueda de los servicios requeridos por los usuarios.	Transparencia institucional	Mejorar el contenido que se presenta a través de la WEB	Mejorar de la relación existente entre los usuarios internos y externos y la Institución mediante una respuesta pronta, clara y oportuna.
Fortalecimiento de los sistemas de tecnologías de información vinculados a la Plataforma digital establecida para la venta de productos agroalimentarios, Boletines de precios, de productos, entre otros.	Integración de los sistemas.	Definir o desarrollar un sistema acorde a las necesidades según los servicios que se prestan vinculados con la comercialización mayorista.	Ejecución de acciones tendentes a mejorar los servicios vinculados a la comercialización según la ley y reglamentos que respaldan la razón de ser institucional.
Formulación e implementación de un plan de capacitaciones continuo acorde a las necesidades de los usuarios atinente a la comercialización mayorista y servicios de frío.	Usuarios internos y externos capacitados	Mejorar los procesos de capacitación destinados los usuarios internos y externos inmersos en la comercialización mayorista y de servicios de frío.	Mejoramiento en la calidad de los servicios acorde a las necesidades y expectativas de los clientes.
Priorización de las necesidades de mantenimiento de la infraestructura física de CENADA e implementación de un plan de acción para la atención de las necesidades detectadas.	Necesidades de mantenimiento detectadas, infraestructura física renovada.	Mejorar la infraestructura física CENADA	Mejoramiento en la calidad de la infraestructura y el servicio acorde a las expectativas de los clientes.
Fortalecimiento del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo institucional	Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional fortalecido	Fortalecer los controles con la premisa de minimizar el impacto que generen los riesgos en caso de materializarse.	Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo institucional que ofrezca mecanismos eficaces de monitoreo y control que garanticen un nivel razonable en la eficiencia y los resultados de la Institución
Continuar fortaleciendo el proceso de ocupación de locales comerciales y Red frigorífica del MRMRCH a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera.	Ocupación de los locales comerciales alcanzada.	Equilibrio ingreso gasto	Autosostenibilidad financiera
	Ocupación del almacén frigorífico alcanzada	Equilibrio ingreso gasto	Autosostenibilidad financiera
Seguimiento portuno al presupuesto plurianual y anual de la institución	Presupuesto ejecutado mejorado	Optimización de los recursos disponibles en PIMA	Ejecución óptima de los recursos con los que cuenta la institución.

MATRIZ DE CADENA DE RESULTADOS			
PILAR: Planificación para resultados			
Actividades	Producto	Efecto	Impacto
Generación de informes trimestrales, sobre la gestión financiera de la institución, tanto a nivel presupuestario como financiero (EEFF) y planificación	Informes presentados	Optimización de los recursos disponibles en PIMA, acorde a los parámetros de eficiencia, eficacia, economía y calidad. E	Institución que cumple en tiempo y forma con los lineamientos GpRD, vinculados a la transparencia, la mejora continua, rendición de cuentas y la mejora continua.
Cumplimiento de los porcentajes de ejecución presupuestaria institucional para garantizar el alcance de los objetivos estratégicos y la continuidad de los servicios	Presupuesto ejecutado	Optimización de los recursos disponibles en PIMA	Ejecución óptima de los recursos con los que cuenta la institución, garantizando la concesión de los recursos, la continuidad de servicios, generando servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios.
Implementación de los lineamientos y políticas establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público implementadas	Transparencia y la rendición de cuentas, la estandarización y comparabilidad de la información contable, la toma de decisiones con mejor información, mejores datos contables, mejoras en los procesos y controles internos.	Estandarización de la información financiera contable, con un marco de comparabilidad internacional, en donde los diferentes actores usuarios de la información podrán observar y analizar la posición financiera de la entidad
Implementación de un Plan de Capacitación continua dirigido a usuarios de las Centrales Mayoristas en temas de comercialización, servicios de frío.	Usuarios capacitados	Mejoramiento de los procesos dirigidos a usuarios vinculados con la comercialización mayorista y servicios de frío.	Procesos de mejora continua vinculados a la calidad de los servicios brindados por la instancias PIMA vinculadas a la comercialización y servicios de frío.
Mejorar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) con la implementación de proyectos tecnológicos modernos y normas de gestión.	Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA implementado	Cumplir con los lineamientos dictados por la Contraloría General de la República en cuanto a la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información.	Servicios de calidad mediante el uso adecuado y oportuno de los recursos tecnológicos que garanticen la continuidad de operación institucional.
	Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2028 implementado y ejecutado	Implementar proyectos y mejoras para agregar valor a la Institución a nivel tecnológico y de gestión interna.	Ofrecer servicios de calidad e innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes.
Ampliación y construcción de la capacidad instalada Refrina para la prestación de los servicios.	Infraestructura mejorada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	Nivelar la modernización de las instalaciones	Ofrecer instalaciones modernas en la prestación del servicio
	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	Incrementar la captación de recursos económicos	Aumento de oferta de espacio
	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	Incrementar la captación de recursos económicos	Aumento de oferta de espacio
	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	Incrementar la captación de recursos económicos	Aumento de oferta de espacio
Promoción de la Cadena de Frío entre los usuarios en el ámbito nacional.	Guía técnica para informar sobre la cadena de frío para el sector productor agropecuario	Atracción del cliente cautivo mediante campañas informativas del negocio del almacenamiento en frío	Posibilidad de nuevos clientes convencidos de los servicios que brinda la institución
	Campaña informativa institucional mediante los canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados.	Mantenimiento de los clientes informados.	Fidelización y retención del cliente
Certificar los almacenes frigoríficos de REFRINA como establecimientos autorizados para que se consolide carga exportable.	Almacenes frigoríficos de REFRINA certificados como establecimientos autorizados para que se consolide carga exportable.	Certificación del frigorífico para el almacenamiento de carga exportable.	Ofrecer instalaciones certificadas para exportar productos.

MATRIZ DE CADENA DE RESULTADOS			
PILAR: Presupuesto para Resultados			
Actividades	Producto	Efecto	Impacto
Vinculación de la Planificación Presupuesto del PIMA.	Recursos económicos financieros para el logro de los objetivos institucionales	Alcance del porcentaje de ejecución del plan presupuesto requerido por los entes fiscalizadores.	Uso racional y oportuno del los recursos disponibles acorde a los objetivos planteados.
Elaborar el Plan - Presupuestos institucional en coordinación con Presupuesto y Administrativo Financiero	Plan - Presupuesto formulado	Establecimiento de las necesidades institucionales en función del valor público institucional y brindar mejores servicios.	Ofrecer un panorama financiero actualizado que propicie una mejor toma de decisiones a nivel institucional

MATRIZ DE CADENA DE RESULTADOS			
PILAR: Gestión de programas y proyectos			
Actividades	Producto	Efecto	Impacto
Diseño y desarrollo de los proyectos de las TICs basado en el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información	Los productos de los proyectos entregados	Ampliar las fortalezas y horizonte de oportunidades vinculadas a las TICs mediante la implementación de tecnología innovadora	Mejoramiento de los servicios institucionales ofrecidos por el PIMA a través de las TICs.
Identificar e implementar Plataformas electrónicas y digitales para la comercialización de productos agroalimentarios a nivel nacional.	Plataformas electrónicas identificadas	La promoción de los servicios para la comercialización	Desarrollo de circuitos cortos Agilizar la comercialización Promover la transparencia en la formación del precio Mejorar la calidad de vida de las personas productoras
	Plataformas electrónicas implementadas		
	Plataforma electrónica implementada MRMCH	La promoción de los servicios para la comercialización	Desarrollo de circuitos cortos Agilizar la comercialización Promover la transparencia en la formación del precio Mejorar la calidad de vida de las personas productoras
	Plataforma electrónica implementada CENADA	La promoción de los servicios para la comercialización	Desarrollo de circuitos cortos Agilizar la comercialización Promover la transparencia en la formación del precio Mejorar la calidad de vida de las personas productoras
Desarrollar herramientas electrónicas de información y divulgación de información de mercados.	Herramientas electrónicas de información implementadas	El acceso a la información actualizada	Optimización en la toma de desiciones vinculada a la comercialización de los productos agroalimentarios
Promover la utilización de infraestructura pública para el desarrollo de centros logísticos que promuevan circuitos cortos de comercialización de productos agroalimentarios (mercados agrícolas inteligentes)	Centros logísticos instalados Circuitos cortos desarrollados	La promoción de los servicios para la comercialización	Optimización de los servicios para la comercialización de productos agroalimentarios

MATRIZ DE CADENA DE RESULTADOS			
PILAR: Seguimiento y Evaluación			
Actividades	Producto	Efecto	Impacto
Seguimiento anual de los indicadores del plan de acción del PEI 2023 - 2028	Informes Anuales que reflejen el logro de las metas del PEI 2023 - 2028	La gestión de la ruta para la concepción de los objetivos definidos por la Institución en el PEI 2023 - 2028.	Cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos en el PEI .
Seguimiento semestral del PAO formulado por todas las áreas para mejorar la ejecución presupuestaria en concordancia con lo planeado.	Informes semestrales de ejecución realizada por parte de todas las instancias que formulan PAO.	La gestión para la concepción de los objetivos anuales definidos por la Institución en el PAO.	Alcanzar los objetivos anuales establecidos a nivel institucional en el PAO.
Evaluación anual del cumplimiento de los objetivos e indicadores estratégicos establecidos en el PEI 2023 - 2028	Informes anuales del cumplimiento de las acciones estratégicas institucionales establecidas en el PEI 2023 - 2028	La gestión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el PEI 2023 - 2028	Lograr los objetivos establecidos a nivel institucional en el PEI 2023 - 2028.

## 4. Plan Estratégico Institucional 2023- 2028

### 4.1. Objetivo Plan Estratégico Institucional

Disponer de un instrumento de planificación que condense las estrategias que orientarán el quehacer de la institución hacia resultados, para fortalecer los procesos de toma de decisiones y procurar el mejoramiento en la prestación de los servicios, el posicionamiento de la institución dentro de la cadena agroalimentaria, la optimización de los recursos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos a nivel nacional e internacional.

### 4.2. Análisis de la estructura organizacional

La distribución institucional o bien el organigrama se constituye en el esquema de la estructura táctica de la institución. Este diagrama muestra información referente a los cargos que le permitirán a la institución cumplir con sus objetivos macro y cómo se distribuyen en distintas áreas; por tanto, cada vez que ocurran cambios que lo afecten debe ser actualizado. De igual manera, se debe tener claro que el organigrama no trata de personas sino de cargos.

#### 4.2.1. Organización actual PIMA

En la actualidad, el PIMA está encabezado por el Consejo Directivo, el cual se constituye en la primera instancia jerárquica de la institución, con potestades para la toma de decisiones sobre las funciones sustantivas necesarias para que la institución logre alcanzar las metas que están en los objetivos organizacionales y los impuestos por la normativa conexas.

Luego está la Gerencia General, órgano superior jerárquico para la gestión administrativa encargada de ejecutar las políticas y lineamientos emitidos por el Consejo Directivo para lo cual se apoya en las áreas administrativas y técnicas que se describen en la Figura No.15



**Figura No. 15 Organización actual PIMA**



Cabe mencionar que la estructura organizacional del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario fue actualizada mediante un proceso de reestructuración parcial llevado a cabo, producto de la entrada en operaciones del Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega, en este proceso se incorporó a la estructura la Dirección Mercado Regional Chorotega, esto fue aprobado mediante oficio DM-640-19-23 de abril del 2019.

De igual manera se procedió a solicitar una nueva actualización, misma que se aprobó mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-0712-2020 del 25 de junio de 2020. Así las cosas, después de analizar la estructura actual se puntualiza que esta responde a las necesidades institucionales.

Dado que la Unidad Ejecutora ya no es parte de la organización institucional, se realizaron las consultas pertinentes ante el área de Modernización del Estado, MIDEPLAN, y se indicó que la misma debía ser actualizada, para el efecto se recabaron los documentos requeridos que sustentan la solicitud de actualización, así como la propuesta de estructura y se enviaron vía correo electrónico mediante oficio GG-263-23, al despacho del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

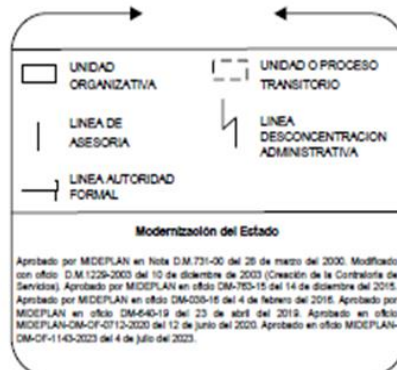
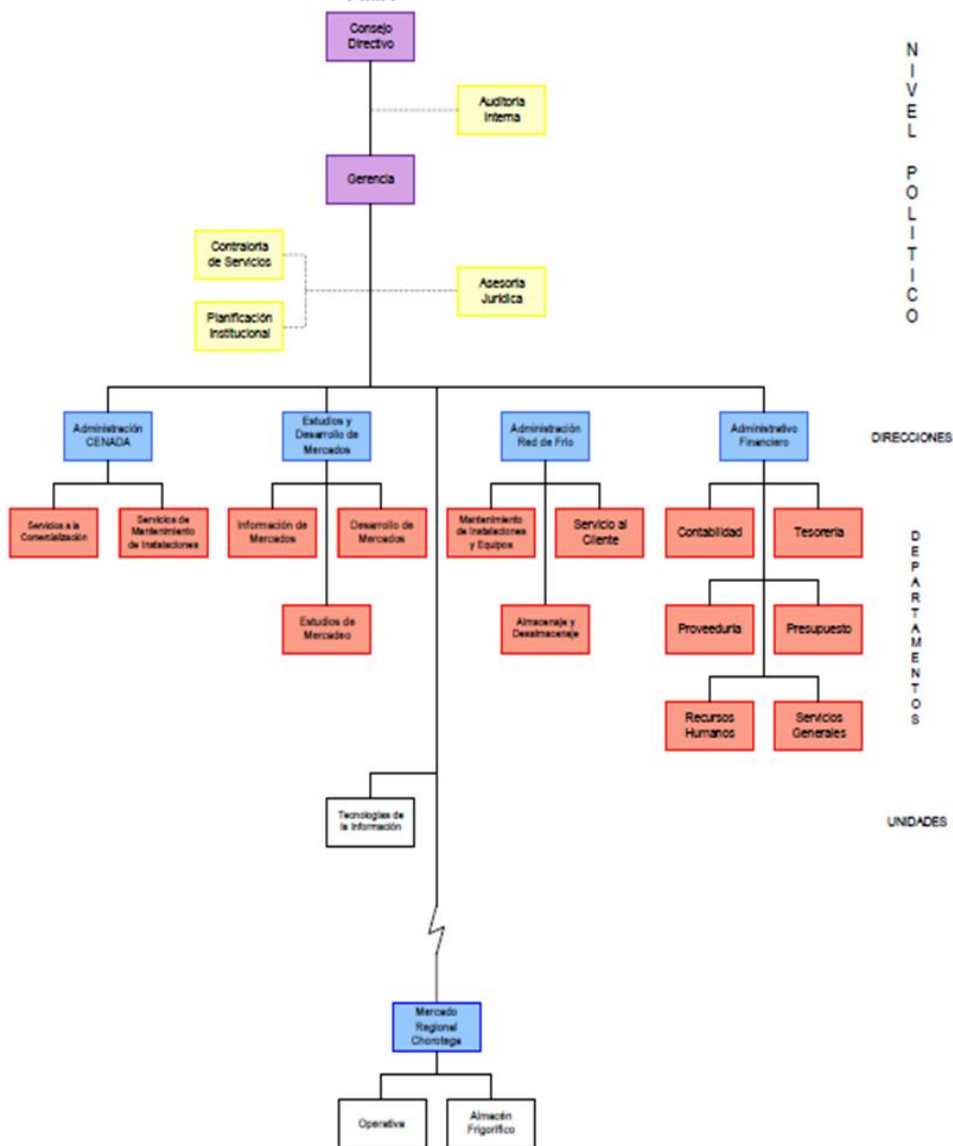
Producto de la gestión descrita, se recibió el documento MIDEPLAN-DM-OF-1143-2023, de fecha 04 de julio del 2023, mediante el cual se aprueba la solicitud de actualización de la estructura organizacional PIMA y se suprime la Unidad Ejecutora creada de forma temporal, fundamentado en las disposiciones de las Leyes N.º5525 y N.º7668, y de los Decretos Ejecutivos 26893-MTSS-PLAN, 23323-PLAN, 37735-PLAN, 43864-PLAN y sus reformas, así como en la Directriz 021 PLAN.

Dado lo anterior, de seguido se muestra la estructura organizacional vigente



# PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO

-PIMA-



Fuente: Estructura aprobada por MIDEPLAN según oficio MIDEPLAN DM-OF-1143-2023 del 4 de julio del 2023

### 4.3. Planes de Acción

Los planes de acción son herramientas administrativas que establecen la ruta a seguir o el camino dispuesto para alcanzar las metas establecidas por la institución; en otras palabras, permiten implementar y poner en operación el plan estratégico institucional.

Esta ruta muestra el listado de actividades o tareas vinculando los tiempos, los responsables de cada tarea y, además, marca el progreso en cada componente. En síntesis, el plan de acción es un mapa que muestra la planificación institucional que va de lo general a lo específico, que incluye responsables, tiempos establecidos para el cumplimiento, y permiten dar seguimiento y evaluación a las acciones definidas.

El plan de acción está enmarcado en la gestión para resultados, dado que cada elemento se alinea y muestra un rumbo lógico para la consecución de los resultados establecidos.

De importancia resaltar que para implementar el plan se hace necesario que cada una de las áreas operativas o sustantivas y el área administrativa o de apoyo cuenten con su propio plan de acción donde se define su participación en la ejecución del PEI para los próximos 5 años.

#### 4.3.1. Matriz de Plan de acción

La matriz de Plan de acción se elabora con la premisa dar claridad en el proceso de consecución de los objetivos y metas planteados. En esta se incluyen las acciones que se espera agilicen la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2023 - 2028 a lo largo del período establecido y que se llevan a la operación en el Plan anual operativo.

Este plan de acción incluye, además de las estrategias, los indicadores, los productos, las actividades para cada uno de los objetivos estratégicos, todo esto a fin minimizar los riesgos inherentes y obtener los resultados esperados. Se destaca que el plan de acción se ha elaborado tomando en cuenta la normativa gestión para resultados en el desarrollo.

La Figura No. 16 denominada Líneas y Objetivos Estratégicos, productos, plazos de ejecución y riesgos, que de seguido se muestra, refleja el vínculo existente entre las líneas y los objetivos estratégicos planteados y asociados a estos, se agregan los productos, los plazos de ejecución y los posibles riesgos.

**FIGURA No. 16 Líneas y Objetivos Estratégicos, Productos, Plazos de ejecución y Riesgos**

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Planificación para Resultados</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de los servicios para el mercadeo agropecuario mayorista					
<b>OBJETIVO</b>	Identificar acciones tendientes a mejorar la competitividad de PIMA, a través de la implementación de servicios, proyectos y herramientas de comercialización mayoristas que impacten de manera efectiva a los clientes externos e internos					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Identificar e implementar Plataformas electrónicas y digitales para la comercialización de productos agroalimentarios a nivel nacional.	Número de plataformas electrónicas identificadas	Sumatoria de plataformas identificadas	Plataformas electrónicas identificadas	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	PIMA DEDM TI Dirección Chorotega Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Número de plataformas electrónicas implemetadas	Sumatoria de plataforma implementadas	Plataformas electrónicas implementadas			
	Plataforma electrónica implemetada-Subasta MRMRCH <sup>1</sup>	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 100% 2023: NA. 2024: 50% 2025: 100% 2026: NA. 2027: NA. 2028: NA.	PIMA DEDM TI Dirección MRMRCH. Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Plataforma electrónica implemetada-Subasta CENADA <sup>2</sup>	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 50% 2023: NA. 2024: NA. 2025: 20% 2026: 30% 2027: NA. 2028: NA.	PIMA DEDM TI Dirección CENADA Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Desarrollar herramientas electrónicas de información y divulgación de información de mercados.	Número de herramientas electrónicas identificadas	Sumatoria de herramientas electrónicas	Herramientas electrónicas de información implementadas	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	PIMA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Promover la utilización de infraestructura pública para el desarrollo de centros logísticos que promuevan circuitos cortos de comercialización de productos agroalimentarios (mercados agrícolas inteligentes)	Número de etapas logradas	Número de etapas logradas / número de etapas planificadas	Centros logísticos instalados  Circuitos cortos desarrollados	2023-2028 2023: I etapa. 2024: II etapa. 2025: III etapa. <sup>3</sup> 2026: IV etapa. 2027: NA. 2028: NA.	PIMA REFRINA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental.
<sup>1</sup> El avance en el proceso de implementación de subastas de productos agrícolas queda sujeto a la ruta que se establezca y a la consecución y asignación de los recursos necesarios.						
<sup>2</sup> El avance en el proceso de implementación de subastas de productos agrícolas queda sujeto a la ruta que se establezca y a la consecución y asignación de los recursos necesarios.						
<sup>3</sup> Se podrá pasar a la etapa cuatro en el tanto se cuente con los recursos requeridos para la ejecución del proyecto.						

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Planificación para Resultados</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de la Gestión Interna					
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos públicos en procura de la prestación de servicios de calidad dirigidos a clientes internos y externos de forma continua					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Evaluación del clima y cultura organizacional generar indicador para este acción	Número de evaluaciones del clima y cultura organizacional aplicadas	Número de Evaluaciones aplicadas / Número de evaluaciones programadas	Cultura y clima organizacional fortalecido	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Realizar una evaluación de desempeño generar indicador para esta acción	Número de evaluaciones de desempeño aplicadas	Número de Evaluaciones aplicadas / Número de evaluaciones programadas		2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Fortalecer las capacidades internas	Número de Planes de capacitaciones aplicados	Número de Planes de capacitación aplicados / Número de Planes de capacitación programados		2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Número de colaboradores capacitados	Número de Evaluaciones aplicadas / Número de evaluaciones programadas		2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar un plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.	Plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.	Un plan de acción	Plan de acción fomento de la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad implementado	2023-2028: 100% 2023: 15% 2024: 15% 2025: 15% 2026: 15% 2027: 20% 2028: 20%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Desarrollar un plan de mercadeo institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de mercadeo institucional	Plan de mercadeo ejecutado/ Plan de mercadeo programado	Plan de mercadeo institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Formular e implementar un plan de comunicación institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de comunicación institucional	Plan de comunicación institucional ejecutado/ Plan de comunicación institucional programado	Plan de comunicación institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementación de los lineamientos y políticas establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)	Número de NICSP implementadas	Número de NICSP implementadas / Número de NICSP aplicables	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público implementadas	2023-2028: 100% 2023:50% * 2024:50%* 2025: % 2026: % 2027: % 2028: %	PIMA Consejo Directivo Gerencia General DAF Comisión Implementación NICSP RRHH TI Auditoría Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA	Ruta de Trabajo cumplida	Normas tecnicas implementadas/ total de normas solicitadas	Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA implementado	2023-2028: 100% 2023:10% 2024:20% 2025:20% 2026:20% 2027:15% 2028:15%	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación Todas las direcciones, jefes, subjes	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2027	Número de Proyectos implementados	Sumatoria de Proyectos implementados	Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2028 implementado y ejecutado	2023-2028: 100% 2023:10% 2024:20% 2025:20% 2026:20% 2027:15% 2028:15%	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación DEDM MRMRCH CENADA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Planificación para Resultados</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de la Gestión Interna					
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos públicos en procura de la prestación de servicios de calidad dirigidos a clientes internos y externos de forma continua					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RIESGOS</b>
Ampliación y construcción de la capacidad instalada Refrinería para la prestación de los servicios.	Número de cámaras con capacidad ampliada por año REFRINA Región Central	Número de Cámaras con capacidad ampliada / Número de Cámaras con capacidad ampliada programada	Infraestructura mejorada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 7 2023: 2 2024: 2 2025: 2 2026: 1 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Chorotega <sup>1</sup>	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Brunca <sup>2</sup>	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de una cámara Refrinería HEREDIA	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
Promoción de la Cadena de Frío entre los usuarios en el ámbito nacional.	Una guía técnica para informar sobre la cadena de frío para el sector productor agropecuario	Guía técnica elaborado / guía técnica programada	Guía elaborada	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: 1 2025: NA 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Campaña informativa institucional mediante los canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados.	Campañas informativas implementadas / Campañas informativas programadas	5 campañas informativas realizadas	2023-2028: 5 2023: NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Certificar los almacenes frigoríficos de REFRINA como establecimientos autorizados para que se consolide carga exportable en los frigoríficos.	Obtener dos certificaciones en los mercados meta del almacén frigorífico de CENADA.	Sumatoria de certificaciones	Certificaciones obtenidas	2023-2028: 2 2023: NA 2024: 100% 2025: 2 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Ampliar el alcance y certificación del almacén frigorífico MRMRCH <sup>3</sup>	Sumatoria de certificaciones	Ampliación y certificación obtenida	2023-2028: 2 2023: NA 2024: 100% 2025: 2 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Mejorar la infraestructura del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, CENADA a fin de incrementar la competitividad de nuestros servicios con la premisa de satisfacer las necesidades de los clientes.	Porcentaje de avance en la implementación del plan de acción mantenimientos de la infraestructura física <sup>4</sup>	Plan de mantenimiento ejecutado / plan de mantenimiento programado	Infraestructura mejorada	2023-2028: 100% <b>2023: 100%</b> <b>2024: 20%</b> <b>2025: 20%</b> <b>2026: 20%</b> <b>2027: 20%</b> <b>2028: 20%</b>	PIMA Dirección CENADA DAF RRHH TI Comunicación Control Interno Auditoría interna	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Continuar fortaleciendo el proceso de ocupación de locales comerciales y Red frigorífica del MRMRCH a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera.	Incrementar la ocupación de los locales comerciales, acorde a la línea base actualizada al 2022 y vincula con el Plan Estratégico Nacional 2050.	Porcentaje de ocupación <sup>5</sup>	Ocupación de los locales comerciales alcanzada.	2023-2028: 100% 2023: <b>71%</b> 2024: <b>71%</b> 2025: <b>75%</b> 2026: <b>75%</b> 2027: <b>75%</b> 2028: <b>81%</b>	PIMA DMRMRCH COMISION MERCADEO DAF RRHH TI CONTROL INTERNO COMUNICACIÓN ASESORIA JURIDICA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental Salud
	Incrementar la ocupación del almacén frigorífico del MRMRCH bianual en un 5%, a partir de la línea base del 80 %.	Porcentaje de ocupación <sup>6</sup>	Ocupación del almacén frigorífico alcanzada	2023-2028: 90% 2023: <b>80%</b> 2024: <b>85%</b> 2025: <b>85%</b> 2026: <b>90%</b> 2027: <b>90%</b> 2028: <b>90%</b>	PIMA GG DRF DMRMRCH COMISION MERCADEO DAF RRHH TI CONTROL INTERNO COMUNICACIÓN ASESORIA JURIDICA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico AMBIENTAL SALUD

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Planificación para Resultados</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de la Gestión Interna					
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos públicos en procura de la prestación de servicios de calidad dirigidos a clientes internos y externos de forma continua					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RIESGOS</b>
Fortalecer el Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo institucional	Autoevaluación del Sistema de Control Interno	Sumatoria de Autoevaluaciones realizadas	Autoevaluación del Sistema de Control Interno implementado	2023-2028: 5 2023:NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF RRHH TI Todas las direcciones, jefaturas y subefaturas, área transversales	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Identificación de Riesgos Institucionales 2023	Plan de mejora ejecutado / Plan de mejora programado	Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional fortalecido	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF Control Interno Auditoría	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Seguimiento y Control	Plan de seguimiento y control ejecutado / Plan de seguimiento y control programado	Plan de seguimiento y control ejecutado	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 2	PIMA DAF Control Interno Auditoría	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Continuar ejecutando el plan de gestión ambiental institucional 2022 - 2026	Porcentaje de avance de ejecución del PGAI	Porcentaje de avance alcanzado / Porcentaje de avance programada x100	Plan de Gestión Ambiental Institucional ejecutado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF DEDM CENADA MRMRCH REFRINA	Ecnómico Finaciero Ambiental
<sup>1</sup> Ampliación REFRINA Región Chorotega: proyecto a realizarse por etapas, a la espera de la consecución de recursos.						
<sup>2</sup> Ampliación REFRINA Región BRUNCA: proyecto a realizarse por etapas, acorde a lo programado en PLAN SECTORIAL, a la espera en III Etapa (consecución de recursos).						
<sup>3</sup> Para efectos de plan sectorial atinente al frigorífico Chorotega, se procurará tener certificaciones de acuerdo a su ubicación geográfica						
<sup>4</sup> El alcance de los objetivos y acciones a implementar estarán sujetas a la disponibilidad de recursos financieros, economicos y humanos,						
<sup>5</sup> El porcentaje de ocupación ha sido un proceso fluctuante desde el año 2019 cuando el mercado inicia operaciones, la fluctuación obedece a factores externos (incidencia política, pandemia, reactivación económica en la región, prioridad de ocupación). Las metas de ocupación serán alcanzadas en el tanto se cuenten con los recursos económicos financieros necesarios requeridos para brindar servicios de calidad.						
<sup>6</sup> Los porcentajes incluidos en columna bajo el título plazo de ejecución se someten a consideración de la Dirección REFRINA, considerando que la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria ha manifestado en reiteradas oportunidades que las metas deben ser retadoras. De acuerdo a la dinámica actual y a nuestros clientes, existe una alta rotación de inventario, además de lo anterior, la red frigorífica es considerada por nuestros clientes como un centro de distribución; los clientes ingresan productos en altos volúmenes (contenedores) y con camiones pequeños de ruteo, realizan la distribución de los diferentes productos a los comercios de la región.						

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Planificación para Resultados</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera y presupuestaria					
<b>OBJETIVO</b>	Planificar, organizar y controlar los recursos técnicos, administrativos, financieros y presupuestarios para el alcance de los objetivos institucionales y la continuidad de los servicios					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Seguimiento al presupuesto plurianual y anual de la institución	Porcentaje de ejecución	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto programado	Presupuesto ejecutado mejorado	2023-2028: 90 2023: 15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15	Directores, Jefes de proceso y subproceso**	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico
Generación de informes trimestrales, sobre la gestión financiera de la institución, tanto a nivel presupuestario como financiero (EEFF) y planificación	Número de informes de gestión financiera presentados	Sumatoria de informes	Informes presentados	2023-2028: 90 2023: 15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15	PIMA DAF Gerencia Planificación Control Interno Auditoria TI	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico
Cumplimiento de los porcentajes de ejecución presupuestaria institucional para garantizar el alcance de los objetivos estratégicos y la continuidad de los servicios	Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	Presupuesto ejecutado / presupuesto programado x 100	Presupuesto ejecutado	2023-2028: 95% 2023: 95% 2024: 95% 2025: 95% 2026: 95% 2027: 95% 2028: 95%	PIMA DAF Gerencia Planificación Control Interno Auditoria TI	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de los servicios para el mercadeo agropecuario mayorista					
<b>OBJETIVO</b>	Identificar acciones tendientes a mejorar la competitividad de PIMA, a través de la implementación de servicios, proyectos y herramientas de comercialización mayoristas que impacten de manera efectiva a los clientes externos e internos					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Identificar e implementar Plataformas electrónicas y digitales para la comercialización de productos agroalimentarios a nivel nacional.	Número de plataformas electrónicas identificadas	Sumatoria de plataformas identificadas	Plataformas electrónicas identificadas	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	PIMA DEDM TI Dirección Chorotega Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Número de plataformas electrónicas implementadas	Sumatoria de plataforma implementadas	Plataformas electrónicas implementadas			
	Plataforma electrónica implementada-Subasta MRMRCH <sup>1</sup>	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 100% 2023: NA. 2024: 50% 2025: 100% 2026: NA. 2027: NA. 2028: NA.	PIMA DEDM TI Dirección MRMRCH. Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Plataforma electrónica implementada-Subasta CENADA <sup>2</sup>	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 50% 2023: NA. 2024: NA. 2025: 20% 2026: 30% 2027: NA. 2028: NA.	PIMA DEDM TI Dirección CENADA Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Desarrollar herramientas electrónicas de información y divulgación de información de mercados.	Número de herramientas electrónicas identificadas	Sumatoria de herramientas electrónicas	Herramientas electrónicas de información implementadas	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	PIMA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Promover la utilización de infraestructura pública para el desarrollo de centros logísticos que promuevan circuitos cortos de comercialización de productos agroalimentarios (mercados agrícolas inteligentes)	Número de etapas logradas	Número de etapas logradas / número de etapas planificadas	Centros logísticos instalados  Circuitos cortos desarrollados	2023-2028 2023: I etapa. 2024: II etapa. 2025: III etapa. <sup>3</sup> 2026: IV etapa. 2027: NA. 2028: NA.	PIMA REFRINA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental.
<sup>1</sup> El avance en el proceso de implementación de subastas de productos agrícolas queda sujeto a la ruta que se establezca y a la consecución y asignación de los recursos necesarios.						
<sup>2</sup> El avance en el proceso de implementación de subastas de productos agrícolas queda sujeto a la ruta que se establezca y a la consecución y asignación de los recursos necesarios.						
<sup>3</sup> Se podrá pasar a la etapa cuatro en el tanto se cuente con los recursos requeridos para la ejecución del proyecto.						



<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de la Gestión Interna					
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RIESGOS</b>
Fortalecer las capacidades internas	Número de Planes de capacitaciones aplicados	Número de Planes de capacitación aplicados / Número de Planes de capacitación programados		2023-2028: 6 2023: 1 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar un plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.	Plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.	Un plan de acción	Plan de acción fomento de la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad implementado	2023-2028: 100% 2023: 15% 2024: 15% 2025: 15% 2026: 15% 2027: 20% 2028: 20%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Desarrollar un plan de mercadeo institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de mercadeo institucional	Plan de mercadeo ejecutado/ Plan de mercadeo programado	Plan de mercadeo institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024: 100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: 100% 2028: 100%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Formular e implementar un plan de comunicación institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de comunicación institucional	Plan de comunicación institucional ejecutado/ Plan de comunicación institucional programado	Plan de comunicación institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024: 100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: 100% 2028: 100%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementación de los lineamientos y políticas establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)	Número de NICSP implementadas	Número de NICSP implementadas / Número de NICSP aplicables	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público implementadas	2023-2028: 100% 2023: 50% * 2024: 50% * 2025: % 2026: % 2027: % 2028: %	PIMA Consejo Directivo Gerencia General DAF Comisión Implementación NICSP RRHH TI Auditoría Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA	Ruta de Trabajo cumplida	Normas técnicas implementadas/ total de normas solicitadas	Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA implementado	2023-2028: 100% 2023: 10% 2024: 20% 2025: 20% 2026: 20% 2027: 15% 2028: 15%	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación Todas las direcciones, jefes, subjes	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2027	Número de Proyectos implementados	Sumatoria de Proyectos implementados	Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2028 implementado y ejecutado	2023-2028: 100% 2023: 10% 2024: 20% 2025: 20% 2026: 20% 2027: 15% 2028: 15%	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación DEDM MRMRCH CENADA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones</b>						
LÍNEA ESTRATÉGICA	Modernización de la Gestión Interna					
OBJETIVO	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Ampliación y construcción de la capacidad instalada Refrina para la prestación de los servicios.	Número de cámaras con capacidad ampliada por año REFRINA Región Central	Número de Cámaras con capacidad ampliada / Número de Cámaras con capacidad ampliada programada	Infraestructura mejorada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 7 2023: 2 2024: 2 2025: 2 2026: 1 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Chorotega <sup>1</sup>	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Brunca <sup>2</sup>	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de una cámara Refrina HEREDIA	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
Promoción de la Cadena de Frío entre los usuarios en el ámbito nacional.	Una guía técnica para informar sobre la cadena de frío para el sector productor agropecuario	Guía tecnica elaborado / guía técnica programada	Guía elaborada	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: 1 2025: NA 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Campaña informativa institucional mediante los canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados.	Campañas informativas implementadas / Campañas informativas programadas	5 campañas informativas realizadas	2023-2028: 5 2023: NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Certificar los almacenes frigoríficos de REFRINA como establecimientos autorizados para que se consolide carga exportable en los frigoríficos.	Obtener dos certificaciones en los mercados meta del almacén frigorífico de CENADA.	Sumatoria de certificaciones	Certificaciones obtenidas	2023-2028: 2 2023: NA 2024: 100% 2025: 2 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Ampliar el alcance y certificación del almacén frigorífico MRMRCH <sup>3</sup>	Sumatoria de certificaciones	Ampliación y certificación obtenida	2023-2028: 2 2023: NA 2024: 100% 2025: 2 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones</b>						
LÍNEA ESTRATÉGICA	Modernización de la Gestión Interna					
OBJETIVO	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Mejorar la infraestructura del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, CENADA a fin de incrementar la competitividad de nuestros servicios con la premisa de satisfacer las necesidades de los clientes.	Porcentaje de avance en la implementación del plan de acción mantenimientos de la infraestructura física <sup>4</sup>	Plan de mantenimiento ejecutado / plan de mantenimiento programado	Infraestructura mejorada	2023-2028: 100% <b>2023: 100%</b> <b>2024: 20%</b> <b>2025: 20%</b> <b>2026: 20%</b> <b>2027: 20%</b> <b>2028: 20%</b>	PIMA Dirección CENADA DAF RRHH TI Comunicación Control Interno Auditoría interna	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Continuar fortaleciendo el proceso de ocupación de locales comerciales y Red frigorífica del MRMCH a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera.	Incrementar la ocupación de los locales comerciales, acorde a la línea base actualizada al 2022 y vincula con el Plan Estratégico Nacional 2050.	Porcentaje de ocupación <sup>5</sup>	Ocupación de los locales comerciales alcanzada.	2023-2028: 100% 2023: <b>71%</b> 2024: <b>71%</b> 2025: <b>75%</b> 2026: <b>75%</b> 2027: <b>75%</b> 2028: <b>81%</b>	PIMA DMRMCH COMISION MERCADEO DAF RRHH TI CONTROL INTERNO COMUNICACIÓN ASESORIA JURIDICA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental Salud
	Incrementar la ocupación del almacén frigorífico del MRMCH bianual en un 5%, a partir de la línea base del 80 %.	Porcentaje de ocupación <sup>6</sup>	Ocupación del almacén frigorífico alcanzada	2023-2028: 90% 2023: <b>80%</b> 2024: <b>85%</b> 2025: <b>85%</b> 2026: <b>90%</b> 2027: <b>90%</b> 2028: <b>90%</b>	PIMA GG DRF DMRMCH COMISION MERCADEO DAF RRHH TI CONTROL INTERNO COMUNICACIÓN ASESORIA JURIDICA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico AMBIENTAL SALUD
Fortalecer el Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo institucional	Autoevaluación del Sistema de Control Interno	Sumatoria de Autoevaluaciones realizadas	Autoevaluación del Sistema de Control Interno implementado	2023-2028: 5 2023:NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF RRHH TI Todas las direcciones, jefaturas y subjefaturas, área transversales	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Identificación de Riesgos Institucionales 2023	Plan de mejora ejecutado / Plan de mejora programado	Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional fortalecido	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF Control Interno Auditoria	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Seguimiento y Control	Plan de seguimiento y control ejecutado / Plan de seguimiento y control programado	Plan de seguimiento y control ejecutado	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 2	PIMA DAF Control Interno Auditoria	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Continuar ejecutando el plan de gestión ambiental institucional 2022 - 2026	Porcentaje de avance de ejecución del PGAI	Porcentaje de avance alcanzado / Porcentaje de avance programada x100	Plan de Gestión Ambiental Institucional ejecutado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF DEDM CENADA MRMCH REFRINA	Ecnómico Finaciero Ambiental
<sup>1</sup> Ampliación REFRINA Región Chorotega: proyecto a realizarse por etapas, a la espera de la consecución de recursos.						
<sup>2</sup> Ampliación REFRINA Región BRUNCA: proyecto a realizarse por etapas, acorde a lo programado en PLAN SECTORIAL, a la espera en III Etapa (consecución de recursos).						
<sup>3</sup> Para efectos de plan sectorial atinente al frigorífico Chorotega, se procurará tener certificaciones de acuerdo a su ubicación geográfica						
<sup>4</sup> El alcance de los objetivos y acciones a implementar estarán sujetas a la disponibilidad de recursos financieros, economicos y humanos,						
<sup>5</sup> El porcentaje de ocupación ha sido un proceso fluctuante desde el año 2019 cuando el mercado inicia operaciones, la fluctuación obedece a factores externos (incidencia política, pandemia, reactivación económica en la región, prioridad de ocupación). Las metas de ocupación serán alcanzadas en el tanto se cuenten con los recursos económicos financieros necesarios requeridos para brindar servicios de calidad.						
<sup>6</sup> Los porcentajes incluidos en columna bajo el título plazo de ejecución se someten a consideración de la Dirección REFRINA, considerando que la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria ha manifestado en reiteradas oportunidades que las metas deben ser retadoras. De acuerdo a la dinámica actual y a nuestros clientes, existe una alta rotación de inventario, además de lo anterior, la red frigorífica es considerada por nuestros clientes como un centro de distribución; los clientes ingresan productos en altos volúmenes (contenedores) y con camiones pequeños de ruteo, realizan la distribución de los diferentes productos a los comercios de la región.						

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Presupuesto para Resultados</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera y presupuestaria					
<b>OBJETIVO</b>	Planificar, organizar y controlar los recursos técnicos, administrativos, financieros y presupuestarios para el alcance de los objetivos institucionales y la continuidad de los servicios					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RIESGOS</b>
Seguimiento al presupuesto plurianual y anual de la institución	Porcentaje de ejecución	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto programado	Presupuesto ejecutado mejorado	2023-2028: 90 2023: 15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15	Directores, Jefes de proceso y subproceso**	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico
Generación de informes trimestrales, sobre la gestión financiera de la institución, tanto a nivel presupuestario como financiero (EEFF) y planificación	Número de informes de gestión financiera presentados	Sumatoria de informes	Informes presentados	2023-2028: 90 2023: 15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15	PIMA DAF Gerencia Planificación Control Interno Auditoría TI	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico
Cumplimiento de los porcentajes de ejecución presupuestaria institucional para garantizar el alcance de los objetivos estratégicos y la continuidad de los servicios	Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	Presupuesto ejecutado / presupuesto programado x 100	Presupuesto ejecutado	2023-2028: 95% 2023: 95% 2024: 95% 2025: 95% 2026: 95% 2027: 95% 2028: 95%	PIMA DAF Gerencia Planificación Control Interno Auditoría TI	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Gestión de Programas y Proyectos</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de los servicios para el mercadeo agropecuario mayorista					
<b>OBJETIVO</b>	Identificar acciones tendentes a mejorar la competitividad de PIMA, a través de la implementación de servicios, proyectos y herramientas de comercialización mayoristas que impacten de manera efectiva a los clientes externos e internos					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Identificar e implementar Plataformas electrónicas y digitales para la comercialización de productos agroalimentarios a nivel nacional.	Número de plataformas electrónicas identificadas	Sumatoria de plataformas identificadas	Plataformas electrónicas identificadas	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	PIMA DEDM TI Dirección Chorotega Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Número de plataformas electrónicas implementadas	Sumatoria de plataforma implementadas	Plataformas electrónicas implementadas			
	Plataforma electrónica implementada-Subasta MRRCH <sup>1</sup>	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 100% 2023: NA. 2024: 50% 2025: 100% 2026: NA. 2027: NA. 2028: NA.	PIMA DEDM TI Dirección MRRCH. Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Plataforma electrónica implementada-Subasta CENADA <sup>2</sup>	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 50% 2023: NA. 2024: NA. 2025: 20% 2026: 30% 2027: NA. 2028: NA.	PIMA DEDM TI Dirección CENADA Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Desarrollar herramientas electrónicas de información y divulgación de información de mercados.	Número de herramientas electrónicas identificadas	Sumatoria de herramientas electrónicas	Herramientas electrónicas de información implementadas	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	PIMA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Promover la utilización de infraestructura pública para el desarrollo de centros logísticos que promuevan circuitos cortos de comercialización de productos agroalimentarios (mercados agrícolas inteligentes)	Número de etapas logradas	Número de etapas logradas / número de etapas planificadas	Centros logísticos instalados  Circuitos cortos desarrollados	2023-2028 2023: I etapa. 2024: II etapa. 2025: III etapa. <sup>3</sup> 2026: IV etapa. 2027: NA. 2028: NA.	PIMA REFRINA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental.
<sup>1</sup> El avance en el proceso de implementación de subastas de productos agrícolas queda sujeto a la ruta que se establezca y a la consecución y asignación de los recursos						
<sup>2</sup> El avance en el proceso de implementación de subastas de productos agrícolas queda sujeto a la ruta que se establezca y a la consecución y asignación de los recursos						
<sup>3</sup> Se podrá pasar a la etapa cuatro en el tanto se cuente con los recursos requeridos para la ejecución del proyecto.						

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Gestión de Programas y Proyectos</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de la Gestión Interna					
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos públicos en procura de la prestación de servicios de calidad dirigidos a clientes internos y externos de forma continua					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Desarrollar un plan de mercadeo institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de mercadeo institucional	Plan de mercadeo ejecutado/ Plan de mercadeo programado	Plan de mercadeo institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Formular e implementar un plan de comunicación institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de comunicación institucional	Plan de comunicación institucional ejecutado/ Plan de comunicación institucional programado	Plan de comunicación institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementación de los lineamientos y políticas establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)	Número de NICSP implementadas	Número de NICSP implementadas / Número de NICSP aplicables	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público implementadas	2023-2028: 100% 2023:50% <sup>1</sup> 2024:50% <sup>2</sup> 2025:% 2026:% 2027:% 2028:%	PIMA Consejo Directivo Gerencia General DAF Comisión Implentación NICSP RRHH TI Auditoria Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA	Ruta de Trabajo cumplida	Normas tecnicas implementadas/ total de normas solicitadas	Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA implementado	2023-2028: 100% 2023:10% 2024:20% 2025:20% 2026:20% 2027:15% 2028:15%	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación Todas las direcciones, jefes, subjes	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2027	Número de Proyectos implementados	Sumatoria de Proyectos implementados	Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2028 implementado y ejecutado	2023-2028: 100% 2023:10% 2024:20% 2025:20% 2026:20% 2027:15% 2028:15%	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación DEDM MRMRCH CENADA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Ampliación y construcción de la capacidad instalada Refrina para la prestación de los servicios.	Número de cámaras con capacidad ampliada por año REFRINA Región Central	Número de Cámaras con capacidad ampliada / Número de Cámaras con capacidad ampliada programada	Infraestructura mejorada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 7 2023: 2 2024: 2 2025: 2 2026: 1 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Chorotega <sup>3</sup>	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027:NA 2028:NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Brunca <sup>4</sup>	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027:NA 2028:NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de una cámara Refrina HEREDIA	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027:NA 2028:NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Gestión de Programas y Proyectos</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de la Gestión Interna					
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos públicos en procura de la prestación de servicios de calidad dirigidos a clientes internos y externos de forma continua					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RIESGOS</b>
Promoción de la Cadena de Frío entre los usuarios en el ámbito nacional.	Una guía técnica para informar sobre la cadena de frío para el sector productor agropecuario	Guía técnica elaborado / guía técnica programada	Guía elaborada	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: 1 2025: NA 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Campaña informativa institucional mediante los canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados.	Campañas informativas implementadas / Campañas informativas programadas	5 campañas informativas realizadas	2023-2028: 5 2023: NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Certificar los almacenes frigoríficos de REFRINA como establecimientos autorizados para que se consolide carga exportable en los frigoríficos.	Obtener dos certificaciones en los mercados meta del almacén frigorífico de CENADA.	Sumatoria de certificaciones	Certificaciones obtenidas	2023-2028: 2 2023: NA 2024: 100% 2025: 2 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Ampliar el alcance y certificación del almacén frigorífico MRMRCH <sup>5</sup>	Sumatoria de certificaciones	Ampliación y certificación obtenida	2023-2028: 2 2023: NA 2024: 100% 2025: 2 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Mejorar la infraestructura del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, CENADA a fin de incrementar la competitividad de nuestros servicios con la premisa de satisfacer las necesidades de los clientes.	Porcentaje de avance en la implementación del plan de acción mantenimientos de la infraestructura física <sup>6</sup>	Plan de mantenimiento ejecutado / plan de mantenimiento programado	Infraestructura mejorada	2023-2028: 100% <b>2023: 100%</b> <b>2024: 20%</b> <b>2025: 20%</b> <b>2026: 20%</b> <b>2027: 20%</b> <b>2028: 20%</b>	PIMA Dirección CENADA DAF RRHH TI Comunicación Control Interno Auditoría interna	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Continuar fortaleciendo el proceso de ocupación de locales comerciales y Red frigorífica del MRMRCH a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera.	Incrementar la ocupación de los locales comerciales, acorde a la línea base actualizada al 2022 y vincula con el Plan Estratégico Nacional 2050.	Porcentaje de ocupación <sup>7</sup>	Ocupación de los locales comerciales alcanzada.	2023-2028: 100% 2023: 71% 2024: 71% 2025: 75% 2026: 75% 2027: 75% 2028: 81%	PIMA DMRMRCH COMISION MERCADEO DAF RRHH TI CONTROL INTERNO COMUNICACIÓN ASESORIA JURIDICA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental Salud
	Incrementar la ocupación del almacén frigorífico del MRMRCH bianual en un 5%, a partir de la línea base del 80 %.	Porcentaje de ocupación <sup>8</sup>	Ocupación del almacén frigorífico alcanzada	2023-2028: 90% 2023: 80% 2024: 85% 2025: 85% 2026: 90% 2027: 90% 2028: 90%	PIMA GG DRF DMRMRCH COMISION MERCADEO DAF RRHH TI CONTROL INTERNO COMUNICACIÓN ASESORIA JURIDICA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico AMBIENTAL SALUD
Fortalecer el Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo institucional	Autoevaluación del Sistema de Control Interno	Sumatoria de Autoevaluaciones realizadas	Autoevaluación del Sistema de Control Interno implementado	2023-2028: 5 2023: NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF RRHH TI Todas las direcciones, jefaturas y subdirecciones, área transversales	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Identificación de Riesgos Institucionales 2023	Plan de mejora ejecutado / Plan de mejora programado	Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional fortalecido	2023-2028: 6 2023: 1 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF Control Interno Auditoría	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Seguimiento y Control	Plan de seguimiento y control ejecutado / Plan de seguimiento y control programado	Plan de seguimiento y control ejecutado	2023-2028: 6 2023: 1 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 2	PIMA DAF Control Interno Auditoría	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Continuar ejecutando el plan de gestión ambiental institucional 2022 - 2026	Porcentaje de avance de ejecución del PGAI	Porcentaje de avance alcanzado / Porcentaje de avance programada x100	Plan de Gestión Ambiental Institucional ejecutado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024: 100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF DEDM CENADA MRMRCH REFRINA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
<sup>3</sup> 2La implementación de las NICSP será posible de atender en el tanto se asignen los recursos económicos y financieros necesarios para realizar contrataciones externas en cumplimiento de algunas normas y políticas contables. Asimismo, gestionar la implementación de un sistema financiero que cumpla con las necesidades y los cambios requeridos para implementar las normas. Aunado a lo anterior, se requiere la generación de recursos para capacitar al personal vinculado con el uso de estas normas.						
<sup>3</sup> Ampliación REFRINA Región Chorotega: proyecto a realizarse por etapas, a la espera de la consecución de recursos.						
<sup>4</sup> Ampliación REFRINA Región BRUNCA: proyecto a realizarse por etapas, acorde a lo programado en PLAN SECTORIAL, a la espera en III Etapa (consecución de recursos).						
<sup>5</sup> Para efectos de plan sectorial atinente al frigorífico Chorotega, se procurará tener certificaciones de acuerdo a su ubicación geográfica						
<sup>6</sup> El alcance de los objetivos y acciones a implementar estarán sujetas a la disponibilidad de recursos financieros, económicos y humanos,						
<sup>7</sup> El porcentaje de ocupación ha sido un proceso fluctuante desde el año 2019 cuando el mercado inicia operaciones, la fluctuación obedece a factores externos (incidencia política, pandemia, reactivación económica en la región, prioridad de ocupación). Las metas de ocupación serán alcanzadas en el tanto se cuenten con los recursos económicos financieros necesarios requeridos para brindar servicios de calidad.						
<sup>8</sup> Los porcentajes incluidos en columna bajo el título plazo de ejecución se someten a consideración de la Dirección REFRINA, considerando que la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria ha manifestado en reiteradas oportunidades que las metas deben ser retadoras. De acuerdo a la dinámica actual y a nuestros clientes, existe una alta rotación de inventario, además de lo anterior, la red frigorífica es considerada por nuestros clientes como un centro de distribución; los clientes ingresan productos en altos volúmenes (contenedores) y con camiones pequeños de ruteo, realizan la distribución de los diferentes productos a los comercios de la región.						



<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b> <b>Plan de Acción Pilar: Seguimiento y Evaluación</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera y presupuestaria					
<b>OBJETIVO</b>	Planificar, organizar y controlar los recursos técnicos, administrativos, financieros y presupuestarios para el alcance de los objetivos institucionales y la continuidad de los servicios					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RIESGOS</b>
Seguimiento de los indicadores del plan de acción del PEI 2023 - 2028 por año	Número e indicadores con seguimiento	Sumatoria de indicadores de seguimiento	Informes de avances presentados	2023-2028: 31 2023: 31 2024:32 2025:33 2026:32 2027:30 2028:30	Directores, Jefes de proceso y subproceso	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico
Generación de informes trimestrales, sobre la gestión financiera de la institución, tanto a nivel presupuestario como financiero (EEFF) y planificación	Número de informes de gestión financiera presentados	Sumatoria de informes	Informes presentados	2023-2028: 90 2023: 15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15	PIMA DAF Gerencia Planificación Control Interno Auditoria TI	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico
Evaluación del cumplimiento de los indicadores y objetivos estratégicos del PEI.	Cantidad de evaluaciones realizadas	Sumatoria de seguimientos realizados	Cumplimiento de las acciones estratégicas institucionales 2023 - 2028	2023-2028: 5 2023: NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1	PIMA DAF Gerencia Planificación Control Interno Auditoria	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico

#### 4.4. Estrategia de Socialización

La estrategia de socialización se plantea con la finalidad de dar a conocer el Plan Estratégico Institucional 2023 - 2028 con las personas colaboradoras del Programa Integral de Mercado Agropecuario, así como la premisa de sensibilizar y forjar un sentido de pertenencia e identificación con la ruta a seguir por la Institución durante los próximos 5 años.

La estrategia se compone por las siguientes acciones, las cuales serán desarrolladas durante el período en vigencia del PEI.



ACCIÓN	META DE DIVULGACIÓN
<b>Plan Estratégico 2023 - 2028</b>	Presentación Oficial ante Jerarcas Administrativos
<b>Plan Estratégico 2023 - 2028</b>	Presentación Oficial ante Consejo Directivo y obtención del respectivo acuerdo.
<b>Plan Estratégico 2023 - 2028</b>	Socialización a las personas colaboradoras.
<b>Plan Estratégico 2023 - 2028</b>	Publicación en la página web, por correo masivo, WhatsApp a los diferentes grupos institucionales.
<b>Socialización de las diferentes Líneas Estratégicas del PEI.</b>	Este proceso se realiza mediante banners, cápsulas informativas, vía correo electrónico.
<b>Informes de seguimiento anuales</b>	Se remitirán oficios a las jefaturas responsables y se procederá con la socialización de los principales resultados.

## 5. Seguimiento y Evaluación

El PEI del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario está formulado para una vigencia de 5 años que van del 2023 al 2028. Este Plan se encuentra alineado al Plan Estratégico Nacional 2050, al Plan Nacional de Desarrollo de Inversión Pública 2023-2026, al Plan Sectorial Agropecuario; además tendrá vinculación con el PAO que se formule cada año.

El seguimiento y la evaluación se realizarán de acuerdo a los lineamientos emitidos por los entes contralores (Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN). Además, se llevará a cabo de manera anual, dado que los compromisos serán incorporados en el Plan Operativo Institucional, así las cosas, el seguimiento se realizará tanto desde el SIFPIMA como mediante el proceso de rendición de cuentas establecido por el ente Rector del Sector Agropecuario.

## 6. Referencias Bibliográficas y Anexos

Conejero Paz, Enrique. Valor Público: Una Aproximación Conceptual, publicando en 3C Empresa Vol.3 – Nº 1 | Febrero – mayo 2014, paginas 30 – 41 Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-PÚBLICO2.pdf>

García Moreno, Mauricio; García López, Roberto en “La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe”, BID, enero 2010. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>

La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XXI, 28 de diciembre 2016, en Red de Servidores Públicos por Jimmy Escobar. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>

Libro de Buenas Prácticas de Gestión Para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo, BID, IDB-MG-135, octubre 2012. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14821/libro-de-buenas-practicas-de-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-en>

Ministerio de Hacienda. Guía metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructuras programáticas del presupuesto de Costa Rica en el marco de la Gestión para Resultados en el Desarrollo. San José, CR: MH, 2018. Recuperado de [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/mx\\_fGiFASNGdxwmmiWD7pw](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/mx_fGiFASNGdxwmmiWD7pw)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Guía de la Teoría de la Intervención. Costa Rica 2017. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3hKUn5b6Q5mjqaTeZoKQyg>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). Lineamientos para incorporar la Planificación Prospectiva Estratégica en el Sistema Nacional de Planificación (SNP), 2023. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lfq4MTVVQkiEKCispayHuw>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, 2016. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/gga1rkliQTGLxHPcfq7Uxw>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público. Costa Rica 2019. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/RCL84RIASnG5k7Xv02elFQ>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional, PEI. Costa Rica 2018. Recuperado de [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo\\_UHSqRHKHP9pWkyjMRA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo_UHSqRHKHP9pWkyjMRA)

Rodríguez Campos, Rodolfo. Historia y Evolución del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, PIMA. Costa Rica, 2012.

Sánchez Albavera, Fernando. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, ILPES, CEPAL, 2003. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/1/S033145\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/1/S033145_es.pdf)

## ANEXO: Líneas Estratégicas, Objetivos Estratégicos, Productos, Plazos de ejecución y Riesgos

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario Plan Estratégico Institucional 2023 - 2028						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de los servicios para el mercadeo agropecuario mayorista					
<b>OBJETIVO</b>	Identificar acciones tendientes a mejorar la competitividad de PIMA, a través de la implementación de servicios, proyectos y herramientas de comercialización mayoristas que impacten de manera efectiva a los clientes externos e internos					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Identificar e implementar Plataformas electrónicas y digitales para la comercialización de productos agroalimentarios a nivel nacional.	Número de plataformas electrónicas identificadas	Sumatoria de plataformas identificadas	Plataformas electrónicas identificadas	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	PIMA DEDM TI Dirección Chorotega Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Número de plataformas electrónicas	Sumatoria de plataforma	Plataformas electrónicas implementadas	2023-2028: 100% 2023: NA. 2024: 50% 2025: 100% 2026: NA. 2027: NA. 2028: NA.	PIMA DEDM TI Dirección MRMCH. Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Plataforma electrónica implemetada-Subasta MRMCH <sup>1</sup>	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 50% 2023: NA. 2024: NA. 2025: 20% 2026: 30% 2027: NA. 2028: NA.	PIMA DEDM TI Dirección CENADA Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Plataforma electrónica implemetada-Subasta CENADA <sup>2</sup>	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	PIMA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Desarrollar herramientas electrónicas de información y divulgación de información de mercados.	Número de herramientas electrónicas identificadas	Sumatoria de herramientas electrónicas	Herramientas electrónicas de información implementadas	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	PIMA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Promover la utilización de infraestructura pública para el desarrollo de centros logísticos que promuevan circuitos cortos de comercialización de productos agroalimentarios (mercados agrícolas inteligentes)	Número de etapas logradas	Número de etapas logradas / número de etapas planificadas	Centros logísticos instalados  Circuitos cortos desarrollados	2023-2028 2023: I etapa. 2024: II etapa. 2025: III etapa. <sup>3</sup> 2026: IV etapa. 2027: NA. 2028: NA.	PIMA REFRINA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental.
<sup>1</sup> El avance en el proceso de implementación de subastas de productos agrícolas queda sujeto a la ruta que se establezca y a la consecución y asignación de los recursos necesarios.						
<sup>2</sup> El avance en el proceso de implementación de subastas de productos agrícolas queda sujeto a la ruta que se establezca y a la consecución y asignación de los recursos necesarios.						
<sup>3</sup> Se podrá pasar a la etapa cuatro en el tanto se cuente con los recursos requeridos para la ejecución del proyecto.						

<b>Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</b> <b>Plan Estratégico Institucional</b> <b>2023 - 2028</b>						
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Modernización de la Gestión Interna					
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos públicos en procura de la prestación de servicios de calidad dirigidos a clientes internos y externos de forma continua					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RIESGOS</b>
Evaluación del clima y cultura organizacional generar indicador para esta acción	Número de evaluaciones del clima y cultura organizacional aplicadas	Número de Evaluaciones aplicadas / Número de evaluaciones programadas	Cultura y clima organizacional fortalecido	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Realizar una evaluación de desempeño generar indicador para esta acción	Número de evaluaciones de desempeño aplicadas	Número de Evaluaciones aplicadas / Número de evaluaciones programadas		2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Fortalecer las capacidades internas	Número de Planes de capacitaciones aplicados	Número de Planes de capacitación aplicados / Número de Planes de capacitación programados		2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar un plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.	Plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.	Un plan de acción	Plan de acción fomento de la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad implementado	2023-2028: 100% 2023: 15% 2024: 15% 2025: 15% 2026: 15% 2027: 20% 2028: 20%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Desarrollar un plan de mercadeo institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de mercadeo institucional	Plan de mercadeo ejecutado/ Plan de mercadeo programado	Plan de mercadeo institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Formular e implementar un plan de comunicación institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de comunicación institucional	Plan de comunicación institucional ejecutado/ Plan de comunicación institucional programado	Plan de comunicación institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementación de los lineamientos y políticas establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)	Número de NICSP implementadas	Número de NICSP implementadas / Número de NICSP aplicables	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público implementadas	2023-2028: 100% 2023:50% * 2024:50%* 2025:% 2026:% 2027:% 2028:%	PIMA Consejo Directivo Gerencia General DAF Comisión Implentación NICSP RRHH TI Auditoria Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA	Ruta de Trabajo cumplida	Normas tecnicas implementadas/ total de normas solicitadas	Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA implementado	2023-2028: 100% 2023:10% 2024:20% 2025:20% 2026:20% 2027:15% 2028:15%	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación Todas las direcciones, jefes, subjes	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Implementar el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2027	Número de Proyectos implementados	Sumatoria de Proyectos implementados	Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2028 implementado y ejecutado	2023-2028: 100% 2023:10% 2024:20% 2025:20% 2026:20% 2027:15% 2028:15%	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación DEDM MRMRCH CENADA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario Plan Estratégico Institucional 2023 - 2028						
LÍNEA ESTRATÉGICA	Modernización de la Gestión Interna					
OBJETIVO	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos públicos en procura de la prestación de servicios de calidad dirigidos a clientes internos y externos de forma continua					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Ampliación y construcción de la capacidad instalada Refrina para la prestación de los servicios.	Número de cámaras con capacidad ampliada por año REFRINA Región Central	Número de Cámaras con capacidad ampliada / Número de Cámaras con capacidad ampliada programada	Infraestructura mejorada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 7 2023: 2 2024: 2 2025: 2 2026: 1 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Chorotega <sup>1</sup>	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Brunca <sup>2</sup>	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
	Construcción de una cámara Refrina HEREDIA	Cámara construida / Cámara programada	Ampliación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios a bajas temperaturas.	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 80% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Auditoría (CGR)	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental
Promoción de la Cadena de Frio entre los usuarios en el ámbito nacional.	Una guía técnica para informar sobre la cadena de frio para el sector productor agropecuario	Guía tecnica elaborado / guía técnica programada	Guía elaborada	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: 1 2025: NA 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Campaña informativa institucional mediante los canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados.	Campañas informativas implementadas / Campañas informativas programadas	5 campañas informativas realizadas	2023-2028: 5 2023: NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Certificar los almacenes frigoríficos de REFRINA como establecimientos autorizados para que se consolide carga exportable en los frigoríficos.	Obtener dos certificaciones en los mercados meta del almacén frigorífico de CENADA.	Sumatoria de certificaciones	Certificaciones obtenidas	2023-2028: 2 2023: NA 2024: 100% 2025: 2 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Ampliar el alcance y certificación del almacén frigorífico MRMCH <sup>3</sup>	Sumatoria de certificaciones	Ampliación y certificación obtenida	2023-2028: 2 2023: NA 2024: 100% 2025: 2 2026: NA 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Mejorar la infraestructura del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, CENADA a fin de incrementar la competitividad de nuestros servicios con la premisa de satisfacer las necesidades de los clientes.	Porcentaje de avance en la implementación del plan de acción mantenimientos de la infraestructura física <sup>4</sup>	Plan de mantenimiento ejecutado / plan de mantenimiento programado	Infraestructura mejorada	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024: 20% 2025: 20% 2026: 20% 2027: 20% 2028: 20%	PIMA Dirección CENADA DAF RRHH TI Comunicación Control Interno Auditoría interna	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico

## Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

### Plan Estratégico Institucional

#### 2023 - 2028

LÍNEA ESTRATÉGICA	Modernización de la Gestión Interna					
OBJETIVO	Mejorar la gestión institucional mediante un uso eficiente y productivo de los recursos públicos en procura de la prestación de servicios de calidad dirigidos a clientes internos y externos de forma continua					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RIESGOS
Continuar fortaleciendo el proceso de ocupación de locales comerciales y Red frigorífica del MRMRCH a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera.	Incrementar la ocupación de los locales comerciales, acorde a la línea base actualizada al 2022 y vincula con el Plan Estratégico Nacional 2050.	Porcentaje de ocupación <sup>5</sup>	Ocupación de los locales comerciales alcanzada.	2023-2028: 100% 2023: <b>71%</b> 2024: <b>71%</b> 2025: <b>75%</b> 2026: <b>75%</b> 2027: <b>75%</b> 2028: <b>81%</b>	PIMA DMRMCH COMISION MERCADEO DAF RRHH TI CONTROL INTERNO COMUNICACIÓN ASESORIA JURIDICA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambienta Salud
	Incrementar la ocupación del almacén frigorífico del MRMRCH bianual en un 5%, a partir de la línea base del 80 %.	Porcentaje de ocupación <sup>6</sup>	Ocupación del almacén frigorífico alcanzada	2023-2028: 90% 2023: <b>80%</b> 2024: <b>85%</b> 2025: <b>85%</b> 2026: <b>90%</b> 2027: <b>90%</b> 2028: <b>90%</b>	PIMA GG DRF DMRMCH COMISION MERCADEO DAF RRHH TI CONTROL INTERNO COMUNICACIÓN ASESORIA JURIDICA	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico AMBIENTAL SALUD
Fortalecer el Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo institucional	Autoevaluación del Sistema de Control Interno	Sumatoria de Autoevaluaciones realizadas	Autoevaluación del Sistema de Control Interno implementado	2023-2028: 5 2023: NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF RRHH TI Todas las direcciones, jefaturas y subejefaturas, área transversales	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Identificación de Riesgos Institucionales 2023	Plan de mejora ejecutado / Plan de mejora programado	Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional fortalecido	2023-2028: 6 2023: 1 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	PIMA DAF Control Interno Auditoria	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
	Seguimiento y Control	Plan de seguimiento y control ejecutado / Plan de seguimiento y control programado	Plan de seguimiento y control ejecutado	2023-2028: 6 2023: 1 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 2	PIMA DAF Control Interno Auditoria	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico
Continuar ejecutando el plan de gestión ambiental institucional 2022 - 2026	Porcentaje de avance de ejecución del PGAI	Porcentaje de avance alcanzado / Porcentaje de avance programada x100	Plan de Gestión Ambiental Institucional ejecutado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024: 100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: NA 2028: NA	PIMA DAF DEDM CENADA MRMRCH REFRINA	Ecnómico Financiero Ambiental

<sup>1</sup>Ampliación REFRINA Región Chorotega: proyecto a realizarse por etapas, a la espera de la consecución de recursos.

<sup>2</sup>Ampliación REFRINA Región BRUNCA: proyecto a realizarse por etapas, acorde a lo programado en PLAN SECTORIAL, a la espera en III Etapa (consecución de recursos).

<sup>3</sup>Para efectos de plan sectorial atinente al frigorífico Chorotega, se procurará tener certificaciones de acuerdo a su ubicación geográfica

<sup>4</sup>El alcance de los objetivos y acciones a implementar estarán sujetas a la disponibilidad de recursos financieros, económicos y humanos,

<sup>5</sup>El porcentaje de ocupación ha sido un proceso fluctuante desde el año 2019 cuando el mercado inicia operaciones, la fluctuación obedece a factores externos (incidencia política, pandemia, reactivación económica en la región, prioridad de ocupación). Las metas de ocupación serán alcanzadas en el tanto se cuenten con los recursos económicos financieros necesarios requeridos para brindar servicios de calidad.

<sup>6</sup>Los porcentajes incluidos en columna bajo el título plazo de ejecución se someten a consideración de la Dirección REFRINA, considerando que la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria ha manifestado en reiteradas oportunidades que las metas deben ser retadoras. De acuerdo a la dinámica actual y a nuestros clientes, existe una alta rotación de inventario, además de lo anterior, la red frigorífica es considerada por nuestros clientes como un centro de distribución; los clientes ingresan productos en altos volúmenes (contenedores) y con camiones pequeños de ruteo, realizan la distribución de los diferentes productos a los comercios de la región.

**Programa Integral de Mercadeo Agropecuario**  
**Plan Estratégico Institucional**  
**2023 - 2028**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera y presupuestaria					
<b>OBJETIVO</b>	Planificar, organizar y controlar los recursos técnicos, administrativos, financieros y presupuestarios para el alcance de los objetivos					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RIESGOS</b>
Seguimiento al presupuesto plurianual y anual de la institución	Porcentaje de ejecución	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto programado	Presupuesto ejecutado mejorado	2023-2028: 90 2023: 15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15	Directores, Jefes de proceso y subproceso**	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico
Generación de informes trimestrales, sobre la gestión financiera de la institución, tanto a nivel presupuestario como financiero (EEFF) y planificación	Número de informes de gestión financiera presentados	Sumatoria de informes	Informes presentados	2023-2028: 90 2023: 15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15	PIMA DAF Gerencia Planificación Control Interno Auditoría TI	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico
Cumplimiento de los porcentajes de ejecución presupuestaria institucional para garantizar el alcance de los objetivos estratégicos y la continuidad de los servicios	Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	Presupuesto ejecutado / presupuesto programado x 100	Presupuesto ejecutado	2023-2028: 95% 2023: 95% 2024: 95% 2025: 95% 2026: 95% 2027: 95% 2028: 95%	PIMA DAF Gerencia Planificación Control Interno Auditoría TI	Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico