



**PROGRAMA INTEGRAL  
DE MERCADEO  
AGROPECUARIO**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

***PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL***

**PLAN-INF-002-26**

***INFORME DE SEGUIMIENTO  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PEI 2023 – 2028  
Julio a diciembre 2025***

**Febrero 2026**

## ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Plan Estratégico Institucional, PEI PIMA 2023 – 2028.....	3
2.1. Marco Filosófico Institucional.....	3
2.1.1. Misión y Visión .....	3
2.1.2. Valores .....	4
2.2. Líneas estratégicas .....	4
2.3. Matrices Líneas Estratégicas.....	4
A. Línea estratégica “Modernización de los servicios para el mercadeo agropecuario mayorista” .....	6
A.1. Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados .....	6
B. Línea estratégica “Modernización de la Gestión Interna” .....	8
B.1. Recursos Humanos .....	8
B.2. Comisión de Mercadeo.....	10
B.3. Comunicación Institucional .....	11
B.4. Contabilidad .....	12
B.5. Tecnología de Información .....	14
B.6. Red Frigorífica Nacional.....	15
B.7. Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos.....	18
B.8. Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega.....	21
B.9. Control Interno .....	23
B.10. Comisión Ambiental.....	24
C. Línea estratégica “Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera presupuestaria” .....	27
C.1. Dirección Administrativa Financiera.....	27
3. Conclusiones.....	29
4. Anexos .....	30
4.1. Plantillas Lineas Estratégicas y actividades asociadas.....	30
4.2. Plantillas de evaluación según línea estratégica.....	35

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO**  
**Informe De Seguimiento Plan Estratégico Institucional**  
**PEI 2023 – 2028**  
**Período Julio a diciembre 2025**

## 1. Introducción

En acato a lo indicado en el Marco Legal Sistema Nacional de Planificación de Costa Rica, en su artículo No. 28, apartado e), atinente a la formulación del PEI así como en el documento denominado “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”, mismo que muestra información referente a conceptos e insumos que se consideran necesarios para que las Unidades de Planificación Institucional (UPI), puedan facilitar, coordinar o mejorar la formulación de estos planes, es que las unidades antes citadas deben dar el seguimiento oportuno al Plan Estratégico formulado e implementado por las instituciones públicas.

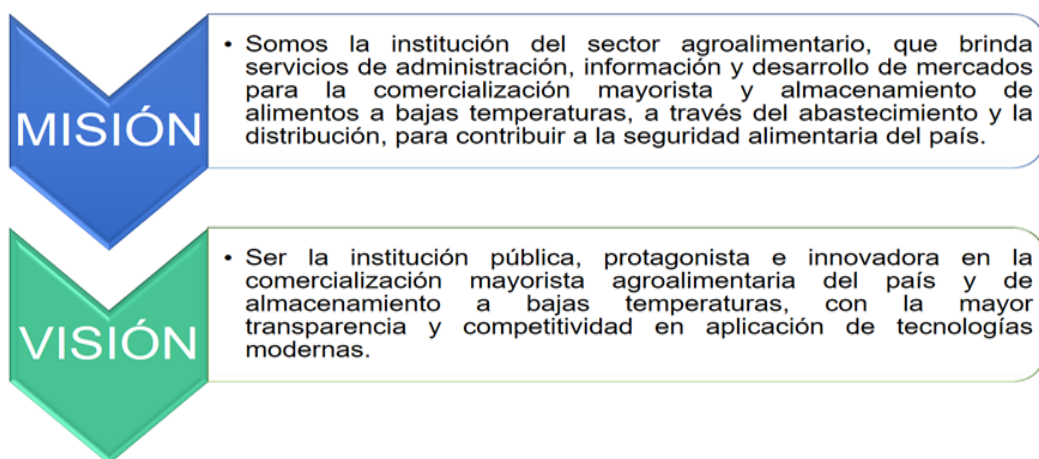
Así las cosas, como parte del seguimiento semestral al Plan Estratégico solicitado por parte del Consejo Directivo mediante Acuerdo Uno, Capítulo III, Artículo 6, tomado en Sesión Ordinaria N°016-2023, celebrada por el Consejo Directivo del PIMA el 06 de julio del 2023, generado al momento de la aprobación del PEI 2023 – 2028, se procede a presentar los resultados alcanzados según metas y actividades establecidas de julio a diciembre 2025.

## 2. Plan Estratégico Institucional, PEI PIMA 2023 – 2028

### 2.1. Marco Filosófico Institucional

El marco filosófico institucional está conformado por la misión, la visión y los valores institucionales, de seguido se muestran tales,

#### 2.1.1. Misión y Visión



## 2.1.2. Valores



Se menciona además que el Código de Ética forma parte del marco filosófico PIMA.

## 2.2. Líneas estratégicas

Para efectos de presentar los logros alcanzados, es oportuno refrescar cuáles son las tres líneas estratégicas y sus objetivos, se seguido se detalla,

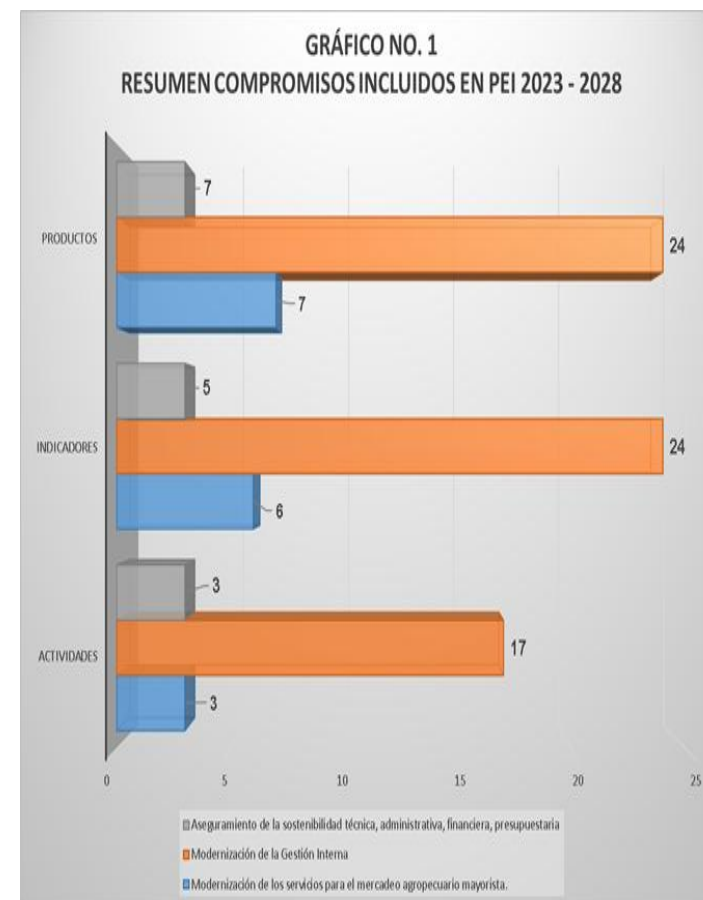


## 2.3. Matrices Líneas Estratégicas

Como se mostró en el documento de seguimiento elaborado el pasado mes de junio de 2025, se incorporan en el presente documento el total de las líneas de acción, los objetivos, así como la cantidad de actividades y los responsables de su consecución.

CUADRO NO. 1 RESUMEN COMPROMISOS INCLUIDOS EN PEI 2023 - 2028 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025						
LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	INDICADORES	PRODUCTOS	ESTADO AL 31 DICIEMBRE 2025	RESPONSABLES
Modernización de los servicios para el mercadeo agropecuario mayorista.	Identificar acciones tendientes a mejorar a competitividad del PIMA, a través de la implementación de proyectos, servicios y herramientas de comercialización mayorista que impacten de manera efectiva a los clientes	3	6	7	ACORDE A LO PROGRAMADO	PIMA Gerencia DEDM TI Dirección Chorotega Dirección administrativa financiera (DAF) Cooperación Internacional Contraloría de servicios RRHH Comunicación
Modernización de la Gestión Interna	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	17	24	24	ACORDE A LO PROGRAMADO	PIMA Gerencia General DAF RRHH TI Control Interno Comunicación
Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera, presupuestaria	Planificar, organizar y controlar los recursos técnicos, administrativos, financieros y presupuestarios para el alcance de los objetivos institucionales y la continuidad de los servicios	3	3	3	ACORDE A LO PROGRAMADO	PIMA Gerencia General DAF Planificación Control Interno TI Directores, Jefes de proceso y subproceso

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2023 - 2028  
Elaboración Propia Diciembre 2025



Se extrae del Cuadro y del Gráfico No.1 que el Plan Estratégico Institucional tiene asociadas tres líneas estratégicas, que en total tiene vinculadas 23 actividades a ejecutar del año 2023 al año 2028. Que incluye 33 indicadores y se espera generar 34 productos.

Cabe mencionar que con corte al I semestre 2025 se realizó un seguimiento cuyos resultados mostraron los avances alcanzados de julio 2023 al junio 2025 estos resultados se incluyen en este informe anual.

De seguido se muestran los alcanzados con cierre al período 2025;

## A. Línea estratégica “Modernización de los servicios para el mercadeo agropecuario mayorista”

Como se indicó en el apartado anterior, la Línea estratégica “Modernización de los servicios para el mercadeo agropecuario mayorista”, tiene asociadas tres actividades, seis indicadores y siete productos; los resultados al cierre año 2025 se presentan acorde a lo programado, y los datos que respaldan este cumplimiento se exponen en la columna acciones realizadas incluida en la tabla que a continuación se muestra,

### A.1. Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTOS	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Identificar e implementar Plataformas electrónicas y digitales para la comercialización de productos agroalimentarios a nivel nacional	Número de plataformas electrónicas identificadas	Plataformas electrónicas identificadas	2023-2028: 100% 2023: 16.67% 2024: 33.34% 2025: 50%.	Esta actividad se encuentra asociada al Plan Sectorial Agropecuario, se reporta que a la plataforma identificada e implementada se han incorporado de forma exitosa 16 actores para la comercialización de productos agroalimentarios a nivel nacional (oferentes y compradores vinculados estos también a las subastas agrícolas digitales). Asociado al Plan Sectorial esta actividad se encuentra cumplida al 100% no obstante, en lo que respecta a PIMA se mantiene activa hasta que se cumpla al 100% el proceso de implementación de Plataforma Subastas Agrícolas digitales.
	Número de plataformas electrónicas implementadas	Plataformas electrónicas implementadas	2026: 66.68% 2027: 83.35% 2028: 100%	
	Plataforma electrónica implemetada-Subasta MRMRCH 1	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 100%. 2023: NA. 2024: NA 2025: NA 2026: 100%. 2027: NA. 2028: NA.	
	Plataforma electrónica implemetada-Subasta CENADA 2	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 50%. 2023: NA. 2024: NA. 2025: 20%. 2026: 30%. 2027: NA. 2028: NA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas dos actividades se encuentran inscritas en el Plan Nacional de Desarrollo e inversión pública 2023 - 2026, Módulo PNDIP del Banco de Proyectos de Inversión Pública, MIDEPLAN, cabe mencionar que,</li> <li>• La plataforma destinada para implementar las subastas agrícolas digitales tanto en MRMRCH como en CENADA se desarrolló producto del trabajo conjunto realizado por parte del MAG y el IICA.</li> <li>• El primer proceso de subastas se realizó en el MRMRCH con un cumplimiento del 100; no obstante, es de importancia mencionar que el indicador asociado a esta actividad está programado en el BPIP MIDEPLAN, Módulo PNDIP. para alcanzarse en el año 2026 al 100% por lo que se debe realizar otro proceso de subastas durante el año antes mencionado.</li> <li>• El segundo proceso de subastas se realizó en CENADA con un logro del 100%, alcanzándose así el 20% programado y para el año 2026, se debe realizar otro proceso de subastas a fin de alcanzar el indicador programado en BPIP Módulo PNDIP.</li> </ul>

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Desarrollar herramientas electrónicas de información y divulgación de información de mercados.	Número de herramientas electrónicas identificadas	Herramientas electrónicas de información implementadas.	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34%. 2025: 50%. 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%	En la actualidad el área responsable de avanzaren la consecución de esta actividad, brindó todos los elementos necesarios a Tecnología de Información PIMA, a fin de que se desarrollara la herramienta requerida, a la fecha se está a la espera de que dicha área desarrolle la aplicación y la presente para su prueba, validación e implementación.
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	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.	Esta actividad se encontraba asociada al Plan Sectorial Agropecuario 2023 -2027; no obstante, el PIMA gestionó ante el Despacho Ministerial, la supresión de la misma, sustentado en que el estado presentados por la infraestructura en desuso donde se establecerían los centros logísticos no cumplía con los requisitos mínimos para el efecto, y la institución no contaba con los recursos financieros y humanos requeridos para su intervención (demolición y construcción); la respuesta mediante la CARTA MAG-SEPSA-144-2025 de fecha 03 de octubre de 2025, indica que esta intervención queda suprimida oficialmente del Plan Sectorial Agropecuario.

## B. Línea estratégica “Modernización de la Gestión Interna”

De igual forma, extraído del cuadro No. 1, se tiene que la línea estratégica “Modernización de la Gestión Interna”, incluye 17 actividades, 22 resultados esperados y 24 indicadores de cumplimiento, de seguido se muestra tabla donde se pueden observar las actividades, los resultados esperados, así como los porcentajes de avance programados y las tareas realizadas que respaldan el porcentaje alcanzado.

### B.1. Recursos Humanos

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Evaluación del clima y cultura organizacional generar indicador para esta acción	Número de evaluaciones del clima y cultura organizacional aplicadas	Evaluaciones del clima y cultura organizacional aplicadas	2023-2028: 6 2023:1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al cierre del año 2025 se han aplicado tres evaluaciones de clima organizacional quedan pendientes tres según lo programado. Se logró diagnosticar el ambiente laboral, identificando factores que afectan la satisfacción y el desempeño de los funcionarios, obteniendo información valiosa para generar un plan acciones de mejora. De igual forma, se presentó Se presenta informe relacionado con los resultados de la evaluación del clima laboral y las recomendaciones para mejorar este factor dentro de la organización.</li> <li>Se hace ver que el factor de recursos económicos es una limitante para desarrollar algunas actividades atinentes a la Mejora del Clima Laboral, además es fundamental contar con el apoyo y concientización de la Gerencia y directores, para desarrollar las tareas o recomendaciones de mejora También se menciona por parte de los responsables de esta actividad se pretende a partir del año 2025 realizar una evaluación del clima organizacional cada dos años, por cuanto esto permite ejecutar las acciones correctivas de forma más eficiente.</li> </ul>
Realizar una evaluación de desempeño generar indicador para esta acción	Número de evaluaciones de desempeño aplicadas	Evaluaciones de desempeño aplicadas	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al cierre del período 2023 – 2025 se han aplicado tres evaluaciones de desempeño. Se indica por parte del responsable que la aplicación de este instrumento, representa un insumo valioso para mejorar debilidades detectadas en el personal, lo cual permite generar un plan de capacitación más ajustado a las necesidades, y que, a su vez, esta evaluación permite el pago de las respectivas anualidades al personal.</li> <li>De importancia mencionar que se aplicó el 100% de las evaluaciones de desempeño y el promedio general del puntaje obtenido por parte del personal de PIMA es 93% mismo que es superior a la meta del 85% establecida, por otra parte, se tiene por Elaborado el informe respectivo.</li> <li>Se menciona además que la herramienta que autoriza el proceso de evaluación del desempeño sobre todo en el apartado de interpretación de los datos se debe depurar.</li> <li>Se está coordinando con TI para generar una herramienta que permita la automatización del proceso de evaluación del desempeño.</li> </ul>

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
<p>Fortalecer las capacidades internas</p> <p>Implementar un plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.</p>	<p>Número de Planes de capacitaciones aplicados</p>	<p>Planes de capacitaciones aplicados</p>	<p>2023-2028: 6</p> <p>2023: 1</p> <p>2024:1</p> <p>2025:1</p> <p>2026:1</p> <p>2027:1</p> <p>2028:1</p>	<p>Al cierre del período 2023 – 2025 se han elaborado y aplicado tres planes de capacitación. Como parte de este proceso durante el año 2025 durante el primer semestre se dio a conocer en detalle,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios que se dan en normas específicas, relacionadas con la gestión Pública.</li> <li>• Concientizar al personal de PIMA, sobre la importancia de mantenerse actualizado en técnicas e instrumentos relacionados con el desarrollo de su trabajo.</li> <li>• Promover un proceso de mejora continua, dentro de la organización utilizado como instrumento el factor capacitación.</li> </ul> <p>Asimismo, se llevaron a cabo diferentes capacitaciones en áreas de interés como lo son salud ocupacional, áreas técnicas de REFRINA, NICSP, Cursos sobre SINPE Móvil, mejora del clima laboral, temas de control interno, entre otros. Todos estos para mantener actualizado al personal sobre conocimientos básicos relacionados con su gestión. Se llevará a cabo una revisión y actualización del plan de capacitación del 2026, en enero de ese mismo año.</p>
<p>Implementar un plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.</p>	<p>Plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.</p>	<p>Plan de acción fomento de la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad implementado</p>	<p>2023-2028: 100%</p> <p>2023: 15%</p> <p>2024: 15%</p> <p>2025: 15%</p> <p>2026: 15%</p> <p>2027: 20%</p> <p>2028: 20%</p>	<p>Al cierre de período 2023 – 2025 el plan de acción generado se ha implementado en un 45% según indican los responsables,</p> <p>Cabe mencionar que este plan permitió generar una política de empleabilidad para personas con discapacidad, además se han gestionado capacitaciones en coordinación con el Ministerio de trabajo (oficina de equidad para documentar la capacitación continuada sobre el tema).</p> <p>Se menciona por parte del responsable que se tiene un plan elaborado y cuyas acciones se empezaron a implementar con acciones concretas como la contratación de personas con discapacidad, y se dará continuidad a las mismas en el 2026 y años subsecuentes.</p> <p>Como limitante, el responsable de esta actividad menciona que el Manual de puestos de PIMA, no está actualizado y debe adaptarse algunos puestos para que consideren perfiles que brinden oportunidades laborales a personas con discapacidad, además agrega que eventualmente, el manual de puestos del PIMA deberá ser actualizado, para que considere funciones y requisitos compatibles con el principio de inclusión laboral.</p>

B.2. Comisión de Mercadeo

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Desarrollar un plan de mercadeo institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de mercadeo institucional	Plan de mercadeo institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024: 100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: 100% 2028: 100%	Entre otros, se logró conformar y formalizar la comisión de mercadeo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generaron insumos necesarios para gestionar los planes de mercadeo por parte de cada una de las áreas productivas, siendo estos documentos vitales para la elaboración del plan de mercadeo institucional.</li> <li>• Se elaboró procedimiento de la estructura del plan de Mercadeo y se realizaron dos estudios solicitados por Contraloría de Servicios, para conocer el nivel de satisfacción del cliente, respecto de los servicios que se ofrecen en el CENADA, propiciando esto tener más conocimiento de las oportunidades de mejora y debilidades a nivel de esta área.</li> <li>• Se elaboró el estudio Percepción de Servicio al cliente REFRINA (CENADA y MRMRCH), con este estudio se busca analizar si el cliente requiere que se mejoren los servicios y conocer sus necesidades.</li> <li>• Se elaboraron dos insumos para la generación del plan de mercadeo del MRMRCH, tales como: el uso de Bienes Raíces para el alquiler de los locales, investigación de la competencia, Acciones Corto Plazo. Con este plan, se busca impulsar la visibilidad del Mercado dentro de la Región Chorotega, lograr incrementar la ocupación; identificar nuevos interesados en concesionar locales comerciales; participar de eventos estratégicos dentro del sector en la Región y lograr estructurar la estrategia para el 2026 en el MRMRCH, para gestionar el aumento de la ocupación.</li> <li>• Respecto del Plan de Mercadeo REFRINA, tomando en consideración que se logró contratar una empresa para que realizara un estudio que permitiera a la Institución entender lo que están requiriendo los clientes y qué los hace elegir un proveedor sobre otro, así como valorar la posición de REFRINA en esos aspectos, se logró abarcar el análisis de los competidores, tendencias en la actualidad y recomendaciones de estrategias de promoción y publicidad.</li> <li>• Se logró elaborar la guía técnica para informar sobre la cadena de frío para el sector productor agropecuario y su divulgación. De igual forma, se logró generar la campaña informativa institucional sobre cadena de Frío entre los usuarios en el ámbito nacional, mediante los canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados. Y se implementa por segundo año la Campaña informativa de REFRINA</li> </ul>

				<p>institucional mediante los canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se están gestionando las certificaciones como frigorífico exportador a México y a China, se cuenta con la certificación ISO 9001-2015, estos logros fortalecen la credibilidad, competitividad y proyección de REFRINA ante sus clientes meta.</li> <li>• Se entregó formalmente a la Gerencia General el plan de mercadeo recopilado institucional, este con la premisa de fortalecer la institución y dar mayor eficiencia y alineación interna, guiando recursos hacia objetivos claros. Y al Director CENADA el Plan de mercadeo CENADA, mediante el oficio DEDM-DESM-GC-18-25</li> </ul>
--	--	--	--	---

### B.3. Comunicación Institucional

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Formular e implementar un plan de comunicación institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Un plan de comunicación institucional	Plan de mercadeo institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%	<p>Se menciona el cumplimiento alcanzado es del 95% de lo programado para el año 2025. En lo que respecta al cumplimiento del Plan de Comunicación, se ha creado mayor contenido audiovisual y actividades por medio de una reestructuración en la planificación del contenido informativo. Se manejan proyectos directamente con TI sobre Chatbot, reestructuración de la página web, migración de outlet a google meet como plataforma de correos, reuniones virtuales encuestas, chats. En conjunto con el área de Recursos Humanos se generan actividades a nivel de personal, creación de gafete, firma de correo para personal de nuevo ingreso, se trabajan varias campañas informativas y promocionales mediante la Administración CENADA, MRMRCH y REFRINA. Se mantiene un plan de comunicación y difusión en materia de Control Interno a nivel institucional.</p> <p>El contenido presupuestario es limitado y está dirigido a compras de material informativo y publicitario que refuerzan las acciones del plan de comunicación y las actividades protocolarias y de promoción, tipo material promocional, P.O.P, digital y audiovisual. El contenido informativo digital como las actividades han mejorado en calidad y estética mejorando con ello la imagen institucional, esto debido a que se paga de forma temporal una aplicación que permite la elaboración de material digital moderno y actualizado.</p> <p>Se instaure la Comisión Integral de Comunicación, COIC, con el objetivo de crear una sinergia entre Comunicación, Relaciones Públicas y Mercadeo a fin de alinear cada uno de los objetivos y crear información más específica; esta comisión trabaja bajo una planificación de contenido con sentido y</p>

				<p>abarcando a cada una de las áreas y servicios del PIMA, la información tiene mucho más valor visual por lo que se apuesta a una información más directa y fresca procurando llamar la atención del receptor generando una buena línea de comunicación e imagen institucional.</p> <p>Referente a las Relaciones Públicas, la institución ha alcanzado un nivel alto en las actividades, en calidad, detalle, atención y convocatoria, sean estas protocolarias o no, lo que ha fortalecido las relaciones interinstitucionales y con los diferentes públicos de la institución.</p> <p>Dado que el presupuesto es limitado, se enfoca en realizar actividades protocolarias y sociales, elegidas minuciosamente para brindar impacto al público meta, que sean lucidas y exitosas. También se ha trabajado desde RRPP y la Gerencia, en la consolidación de convenios y cartas de entendimiento que llegan a fortalecer procesos y proyectos institucionales de cara a la eficiencia y eficacia en la consecución de objetivos. Hay mayor precisión y cuidado en aspectos de mobiliario, sonido, alimentación, guion, maestro de ceremonias, equipo con experiencia en temas de etiqueta y protocolo.</p> <p>La institución tiene en ejecución el Plan de Relaciones Públicas 2024-2028.</p>
--	--	--	--	---

#### B.4. Contabilidad

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Implementación de los lineamientos y políticas establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)	Número de NICSP implementadas	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público implementadas	2023-2028: 100% 2023:50% * 2024:50%* 2025: % 2026: % 2027: % 2028:%	<p>Para el cierre del periodo 2023, se logró el cumplimiento de las NICSP al 100 %, superando las gestiones proyectadas.</p> <p>Para lograr la implementación se realizaron las siguientes gestiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de políticas contables generales.</li> <li>• Elaboración de políticas contables específicas.</li> <li>• Actualización y elaboración de 30 procedimientos contables para el manual de procedimientos.</li> <li>• Actualización del plan general de cuentas contables versión 9.</li> <li>• También se creó un plan de contingencia del proceso contable, un protocolo de conflicto de intereses y un protocolo de riesgos de corrupción y fraude.</li> <li>• Registro de las provisiones de pasivos contingentes, cesantía y vacaciones.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualizaciones en el sistema financiero para la implementación de la NICSP 12 inventarios.</li><li>• Elaboración del auxiliar balance de apertura y elaboración de informes relacionados con las NICSP.</li><li>• También se actualizó la matriz de riesgos de control interno incluyendo las NICSP</li><li>• En función de todo lo indicado se da por cumplido en un 100 % las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, superando la proyección del 50 % del periodo 2023, cumpliendo con el 100 % de los periodos 2023 y 2024.</li><li>• Para el cierre del periodo 2025, se tiene una implementación al 100% de las NICSP, situación que le ha permitido a la institución cumplir con los requerimientos planteados por la Dirección general de Contabilidad nacional en materia de presentación de los Estados Financieros del PIMA.</li></ul> <p>El responsable de atender esta actividad indica que el proceso de implementación de las normas es variable y continuo por ende la Administración debe asignar más y mejores recursos para garantizar un cabal cumplimiento de las mismas y de los requisitos que plantea la Contabilidad Nacional. Además, se menciona que se sigue teniendo recursos humanos limitados para la gran cantidad de tareas que debe desarrollar la Contabilidad y no se cuenta todavía con un sistema informático adecuado y actualizado, que permita automatizar la transferencia de datos y mejorar la gestión contable, esto hace que se pierda mucho tiempo y recursos gestionando tareas de forma manual.</p>
--	--	--	--	--

## B.5. Tecnología de Información

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Implementar el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA	Ruta de Trabajo cumplida	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%	Se reporta que se ha alcanzado el 50% acumulado de implementación del Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA. Para el año 2025 con recursos asignados a tecnología de información se implementaron nuevos controles que fueron solicitados en el análisis institucional del Marco de Gestión de TI y mejoras a los sistemas de desarrollo internos. Asimismo, como parte de la implementación de buenas prácticas del marco de gestión de TI, se lograron avances significativos en ciberseguridad y gobierno de TI, destacando la contratación de un servicio de respaldo y recuperación de datos para los servidores institucionales, con el fin de fortalecer la continuidad operativa y la protección de la información. Para el año 2025 se enfrentó limitante presupuestaria, ya que debido a temas institucionales se tomó la decisión de pausar la contratación de la consultoría para la continuidad de este proyecto y colaborar en otro tema también de prioridad para la Gerencia, ya que el dinero destinado al marco de gestión se utilizó para reforzar el contrato de manejo de residuo que genera la Institución. Para el año 2026 se presupuestó ₡1.000.000 para iniciar el proceso de contratación.
Implementar el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2027	Número 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%	Se reporta que se ha alcanzado el 60% acumulado de implementación del Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2028, este resultado refleja un 10% más de lo programado.  Este porcentaje se respalda en que, el Proceso de Tecnologías de la Información supervisó y dio seguimiento a diez (10) contratos de servicios y proyectos esenciales de tecnología, garantizando el cumplimiento de los niveles de servicio, la continuidad operativa de los sistemas críticos y la adecuada ejecución contractual conforme a los objetivos institucionales.  Dichos contratos corresponden a los siguientes servicios y plataformas: SIFPIMA, Telefonía, Firewall institucional, SIESA, PROMAT, GTI, Sistema de Parques, Soluciones Web, Libros Contables y Soporte Técnico. Adicionalmente, se brindó seguimiento a contratos asociados a servicios de impresión y servidores institucionales.

B.6. Red Frigorífica Nacional

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Ampliación y construcción de la capacidad instalada Refrina para la prestación de los servicios	Número de Cámaras con capacidad ampliada / Número de Cámaras con capacidad ampliada programada (REFRINA REGIÓN CENTRAL)	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	<p>En la actualidad las 11 cámaras contempladas en el proyecto se encuentran modificadas en su totalidad. Con este resultado se supera la programación establecida esto por cuanto se programó mejorar la capacidad de siete cámaras y se logró atender las once cámaras. Se alcanzó el 100%.</p> <p>Siendo que, de las 11 cámaras, en el I semestres se cumplió con lo programado a razón de un alcance del 82% de cámaras mejoradas, las cuales corresponden a un total de 9 cámaras, las dos cámaras restantes se finalizaron en el segundo semestre del año 2025. Cabe mencionar que durante el primer semestre se logró priorizar la renovación de infraestructura productiva y acelerar la intervención en las cámaras señaladas acciones estas que permitieron finalizar el proyecto en el año 2025.</p>
	Cámara construida / Cámara programada (REFRINA REGIÓN CHOROTEGA)	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	<p>Al cierre del período 2025 se cuenta con una estimación de los costos asociados para la realización de este proyecto y con la viabilidad de poder obtener la fuente de financiamiento mediante el INDER Región Chorotega.</p> <p>Sin embargo, no se ha logrado avanzar eficazmente pese al esfuerzo de la Dirección y el Proceso de Mantenimiento esto por cuanto, está pendiente la asignación de un responsable por parte de la DEDM para completar los formularios y gestión Gerencial ante el INDER.</p> <p>Se ha determinado como limitantes la coordinación efectiva entre institución para poder definir la modalidad de ejecución de este proyecto. Priorización de personal para atender otros proyectos similares.</p>
	Cámara construida / Cámara programada (REFRINA REGIÓN BRUNCA)	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	<p>Dado que esta intervención se encontraba vinculada a la de establecimiento de circuitos cortos en la Región Brunca y a ser esta última suprimida del Plan Sectorial Agropecuario, se procede a suspender del Plan Estratégico Institucional este indicador hasta tanto se tengan nuevas directrices por parte de la Gerencia General. El avance alcanzado no rebasa el 5% del 20% programado.</p> <p>De importancia mencionar que los responsables de esta actividad hacen mención de algunas limitantes identificadas mientras se encontraba activa la actividad, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recurso Humano: por volumen de trabajo, insuficiencia de personal y limitaciones económico-financieras.</li> <li>2. Proyectos estratégicos prioritario, entre los cuales destacan: Construcción de frigoríficos de Cuajiniquil, frigorífico en el Carmen de Puntarenas, ampliación frigorífica MRMRCH, implementación de proyecto subastas y modernización CENADA.</li> </ol>

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Ampliación y construcción de la capacidad instalada Refrina para la prestación de los servicios	Cámara construida / Cámara programada (REFRINA REGIÓN CENTRAL)	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	<p>Al cierre del I semestre, se consiguió realizar el estudio de mercado y definir el presupuesto requerido, con esta información se está gestionando para incluir este proyecto y el monto estimado en el presupuesto 2026.</p> <p>Al cierre del período 2025 se está realizando el estudio de mercado para determinar la tecnología disponible en el país para la construcción de una cámara de refrigeración con refrigerantes naturales. Adicional a ello, se trabajó en la definición de la estructura física y el espacio disponible para dicha construcción. Cabe mencionar que se dispone de los recursos necesarios en el presupuesto para el año 2026 y se espera ejecutar las tareas correspondientes en el I trimestre 2026.</p> <p>En cuanto a las limitantes detectadas el responsable indica que, entre otras esta,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el tiempo de refrigerante natural más apropiado para la aplicación de la cámara.</li> <li>• Conseguir las cotizaciones de los equipos para este proyecto.</li> <li>• Conseguir las cotizaciones de la infraestructura de paneles.</li> </ul>
Promoción de la Cadena de Frío entre los usuarios en el ámbito nacional	Guía técnica elaborado / guía técnica programada	Guía elaborada	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: 1 2025: NA 2026: NA 2027: NA 2028: NA	<p>Tanto la actividad denominada Promoción de la Cadena de Frío entre los usuarios en el ámbito nacional como la Campaña informativa institucional mediante los canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados, se encuentran inscritas en el Plan Sectorial Agropecuario 2023 – 2027,</p> <p>En lo que respecta a la elaboración de la guía, este producto quedó completado al 100% y en estado acorde a lo programado esto al cierre del año 2024, al estar vinculada a la campaña informativa institucional mediante canales de redes sociales y correos a bases de contacto registrados se menciona que las campañas informativas se han realizado conforme a lo programado, al cierre del año 2025 se han realizado dos campañas de agosto a octubre de los años 2024 y 2025 una por año citado; quedan pendientes de realizar tres campañas. Cabe mencionar que las campañas son coordinadas por el responsable de la actividad con la Comisión de Comunicación y la Comisión de Mercadeo.</p>
	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	

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
<p>Certificar los almacenes frigoríficos de REFRINA como establecimientos autorizados para que se consolide carga exportable en los frigoríficos.</p>	<p>Sumatoria de Certificaciones en mercados meta</p>	<p>Certificaciones obtenidas</p>	<p>2023-2028: 2  2023: NA  2024: 100%  2025: 2  2026:NA  2027:NA  2028:NA</p>	<p>El proceso de gestionar las certificaciones con los países socios comerciales México y China, dio inicio en el año 2024, esto con el apoyo y colaboración de SENASA. Después de hacer llegar toda la documentación requerida por cada uno de los países, se logró que desde México se diera respuesta y se realizara la respectiva Auditoría para la certificación como frigorífico exportador a México, esta auditoría fue realizada por parte de personeros del ministerio de agricultura de México el día 16/7/25 al cierre de año se estaba a la espera de la respuesta por parte de este país.</p> <p>En cuanto al Ministerio de Agricultura de la República de China, este solicitó información adicional, no obstante, a la fecha no se tiene respuesta ni fecha dispuesta para efectos de realizar la auditoría referente a la certificación de frigorífico exportador a este país. Por tanto, la institución sigue atenta a lo que solicite el Gobierno de la República de China.</p>
	<p>Sumatoria de Certificaciones ISO MRRMCH</p>	<p>Ampliación y certificación obtenida MRRMCH</p>	<p>2023-2028: 1  2023: NA  2024: 100%  2025: NA  2026:NA  2027:NA  2028:NA</p>	<p>La ampliación y certificación ISO 9001:2015 misma que fue lograda para el MRRMCH, a finales del año 2024.</p>

B.7. Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
<p>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.</p>	<p>Porcentaje de avance en la implementación del plan de acción mantenimientos de la infraestructura física</p>	<p>Infraestructura CENADA mejorada</p>	<p>2023-2028: 100%                      2023: 100%                      2024: 20%                      2025: 20%                      2026: 20%                      2027: 20%                      2028: 20%</p>	<p>La Administración del CENADA dispone desde el año 2018 de un "Plan de Mantenimiento, Reposición y Renovación de infraestructura del CENADA" mismo que establece una programación anual para atender las principales actividades por periodos presupuestarios. Este plan tiene como plazo de finalización el año 2025; posterior a este año se deberá de realizar la actualización del mismo.</p> <p>Para el año 2023 se llevaron a cabo todas las obras programadas del plan y se ejecutó todo el presupuesto asignado para las obras nuevas y mantenimientos, dando por cumplido el porcentaje de la meta establecida.</p> <p>Para el periodo 2024 se dio continuidad con algunas de las obras y mantenimientos, tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- renovación parcial de losas de alto tránsito</li> <li>2- mantenimiento de las cortinas arrollables de los galpones</li> <li>3- renovación de aceras dentro de la central mayorista</li> <li>4- rediseño eléctrico parcial</li> <li>5- evacuación de aguas negras</li> <li>6- limpieza de tanque de almacenamiento de agua potable</li> <li>7- limpieza de alcantarillas y sondeo de tuberías</li> <li>8- ejecución parcial de la demarcación vial y pintura en paredes de galpones</li> <li>9- ejecución parcial de cambio de valvulería del sistema potable</li> <li>10- mantenimiento de malla ciclón de cerramiento perimetral</li> </ol> <p>Durante el primer semestre del 2025 se han ejecutado labores de mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura y equipos del CENADA programadas para el presente periodo: tales como mantenimiento preventivo y correctivo de unidades de aires acondicionados y equipos operativos, mantenimiento preventivo y correctivo de cortinas metálicas arrollables, mantenimiento correctivo de tuberías sanitarias, residuales y pluviales.</p> <p>Se realizaron las gestiones administrativas correspondiente para la publicación, adjudicación y obtención de visados y permisos constructivos para el trámite de los siguientes proyectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Adjudicación para la construcción de losas de alto tránsito.</li> </ol>

				<p>2-Visados y permisos de construcción para la construcción de la red eléctrica del galpón 2.</p> <p>3-Levantamiento de requerimientos para la sustitución e instalación de unidades de aire acondicionados nuevas.</p> <p>4-Adjudicación y compra de materiales para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura del CENADA.</p> <p>5-Levantamiento de requerimientos para la construcción de la caseta de cloración para el suministro de agua potable del CENADA.</p> <p>6-Visados y permisos de construcción para la construcción de las oficinas de inspectores.</p> <p>7-Levantamiento de requerimientos para la migración a tecnología LED en las luminarias comunes (vías de tránsito interna, pisos y áreas de comercialización externas, etc.)</p> <p>Para el II semestre se continuará con la programación de mantenimientos establecidos de acuerdo a la periodicidad de cada contrato de servicios y con el personal a cargo. Se tiene programado la ejecución de los proyectos antes mencionados además de iniciar los procesos de contratación para la construcción del cuarto de servidores del PIMA.</p> <p>En la ejecución de las labores se han coordinado acciones con las diferentes Direcciones y Jefaturas del PIMA, tales como Gerencia General, Dirección Financiera, Comunicación, entre otras. En el II semestre del periodo 2025 se realizaron las gestiones administrativas para la ejecución de los siguientes proyectos acorde al "Plan de Mantenimiento, Reposición y Renovación de infraestructura del CENADA":</p> <p>1-Construcción de losas de 121.25 m2 alto tránsito.</p> <p>2-Construcción de la Red Eléctrica del Galpón 2 con un avance de un 60%.</p> <p>3-Sustitución e Instalación de cuatro unidades de Aire Acondicionados Nuevas (condensador de la unidad de distribución central, unidad de central de la sala de capacitaciones, una unidad piso-cielo y una minisplit).</p> <p>4-Compra de materiales para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura del CENADA (tubería, metal, cemento, iluminación).</p> <p>5-Construcción de la caseta de cloración para el suministro de agua potable del CENADA (cumpliendo con la primera etapa correspondiente a la obra gris 12m2).</p> <p>6-Construcción de las oficinas de inspectores, para un área total de 100m2.</p>
--	--	--	--	---

				<p>7-Mantenimiento preventivo y correctivo de 159 unidades de cortinas arrollables metálicas.</p> <p>8-Mantenimiento preventivo y correctivo de 45 unidades de aire acondicionado distribuidos en las oficinas administrativas y centros operativos del PIMA.</p> <p>9-Mejoramiento y reforzamiento de las instalaciones y edificaciones en cuanto a seguridad con la instalación de 156m líneas de cerca eléctrica en los perímetros de mayor riesgo.</p> <p>10-Reconstrucción de 60 m lineales de la red de aguas negras ubicados en el Galpón 2 mediante la instalación de tubería subterránea nueva y cajas de registro.</p> <p>El responsable de esta actividad menciona que entre otras limitaciones se tiene,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Que la asignación de recursos presupuestarios para atender el Plan de Mantenimiento y Mejoras de la infraestructura del CENADA, así como proyectos nuevos de acuerdo a las necesidades de la actividad comercial y servicios que brinda el PIMA.</li><li>• La falta de asignación de recursos económicos para atender las necesidades reales de una infraestructura con una antigüedad de más de 40 años es una condición que se viene presentando años atrás y que sin los recursos necesarios no es posible ejecutar un plan de acción que permita preservar y dar condiciones adecuadas y seguras para que se lleven a cabo las actividades ordinarias de comercialización y servicios.</li><li>• La asignación de recursos presupuestarios para atender el Plan de Mantenimiento y Mejoras de la infraestructura del CENADA no es coherente con el estado de deterioro de la infraestructura.</li><li>• Se requiere una actualización del Plan de Mantenimiento, Reposición y Renovación de infraestructura del CENADA, ya que el estado actual de deterioro de la infraestructura de la central mayorista no cuenta con una evaluación que refleje fielmente la realidad de sitio en cuanto a los costos de inversión necesarios que permitan una intervención coherente para estabilizar el mantenimiento correctivo y preventivo de la infraestructura.</li></ul>
--	--	--	--	---

### B.8. Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
<p>Continuar fortaleciendo el proceso de ocupación de locales comerciales y Red frigorífica del MRMRCH a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera.</p>	<p>Porcentaje de ocupación</p>	<p>Ocupación de los locales comerciales alcanzada.</p>	<p>2023-2028: 100%                  2023: 71%                  2024: 71%                  2025: 75%                  2026: 75%                  2027: 75%                  2028: 81%</p>	<p>La ocupación del MRMRCH para el año 2023 ascendía al 67% para el año 2024 subió al 77% y para el primer semestre 2025 alcanzó un 50%, manteniéndose en ese porcentaje al cierre del período 2025. Se indica por parte del responsable del cumplimiento de esta actividad que, de los 52 locales, están ocupados 26, y adicionalmente menciona que entre las limitantes detectadas para lograr incrementar la ocupación se tienen,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ley de PIMA que solo permite concesionarios del sector agroalimentarios y que la fluctuación que ha sido característica constante respecto a la ocupación en cuanto a ingreso y salida concesionarios desde el año 2019.</li> <li>• Otros factores de acceso y conectividad detectados y que se consideran por parte del responsable necesarios de atender, son,                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ubicación geográfica: El mercado se ubica a 7 km de la Ruta 21, lo que incrementa tiempos y costos de traslado para concesionarios y usuarios, reduciendo la inercia comercial y la rotación de visitas.</li> <li>– Transporte público limitado para las personas que trabajarían en el mercado: Existe solo un ingreso de bus alrededor de las 5:00 a.m. y una salida alrededor de las 5:00 p.m., con dos servicios diarios hacia la comunidad de El Triunfo.</li> </ul> </li> <li>• Restricciones operativas internas como,                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidad eléctrica por local: La ejecución del plan de reactivación (aprox. 10 nuevos concesionarios que requieren de conexión eléctrica trifásica dado que sus equipos se alimentan con un voltaje 120/240) se detuvo por limitaciones eléctricas afectando la habilitación efectiva de espacios y la continuidad del proceso de adjudicación. Con el ICE se firmó un acuerdo para realizar las modificaciones eléctricas.</li> </ul> </li> </ul> <p>Otros logros alcanzados se detallan de seguido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Galardón Bandera Azul: se le entregó al MRMRCH EL galardón.</li> <li>• Convenio con CATURGUA, se continua con el convenio para la cooperación de la reactivación del MRMRCH.</li> <li>• Se realizó una reunión con los futuros concesionarios, la administración MRMRCH y la gerencia de PIMA para exponer el plan de acción para la reactivación de las plazas mayoristas.</li> <li>• Se firmó la carta de confidencialidad entre el ICE y PIMA para el convenio de la instalación de paneles solares y la</li> </ul>

				<p>acometida eléctrica para mejorar la capacidad energética de los locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizaron reuniones con la alcaldesa y consejo de la municipalidad de Carrillo, para lograr un apoyo en la colaboración en la reactivación del MRMRCH.</li> <li>• Se planteó una modificación al reglamento operativo del MRMRCH y se está a la espera de exponerlo ante el consejo de PIMA.</li> <li>• Se reforzó el trabajo en conjunto con las diferentes áreas de PIMA, como son: COIC, plan de mercadeo; área de comunicación para la colaboración en la divulgación de los logros del MRMRCH; asesoría jurídica, colaboración en la elaboración de contratos y convenios..</li> </ul>
	Porcentaje de ocupación	Ocupación del almacén frigorífico alcanzada	<p>2023-2028: 90%</p> <p>2023: 80%</p> <p>2024: 85%</p> <p>2025: 85%</p> <p>2026: 90%</p> <p>2027: 90%</p> <p>2028: 90%</p>	<p>El porcentaje de ocupación de REFRINA MRMRCH alcanzando al cierre año 2023 fue de un 107,83%; mientras que el del periodo 2024 fue de un 102,40%. Al cierre I semestre se tenía una ocupación del 99.52% y para el segundo semestre del año 2025 fue de un 100.28%, así las cosas, en promedio el año 2025 cerró con un 99.83% de ocupación. Durante todos los periodos se ha superado la meta establecida misma establecida entre un 85% y un 90%.</p> <p>Entre otros logros vinculados al MRMRCH REFRINA, se tiene,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra mantener una ocupación mayor a lo programado.</li> <li>• Se continua con la obtención de la certificación ISO9001:2015.</li> <li>• Elaboración de diagnóstico de la instalación eléctrica para la lograr obtener renovación del permiso de funcionamiento salud</li> <li>• Se continua con el proceso para la certificación de la norma ISO50001 sobre eficiencia energética y se espera que para el 2026 se logre la obtención de la certificación.</li> <li>• Se presupuestó para el 2026 la compra de dos baterías por un monto de 22 millones colones cada uno para los apiladores para no poner la operatividad de la red de frío.</li> <li>• Se logra un porcentaje del 99% en la ocupación de la capacidad instalada.</li> <li>• Se termina la fase de diagnóstico del sistema eléctrico y se está elaborando el informe del diagnóstico de la instalación eléctrica, para presentarlo ante el CFIA, para su aprobación y lograr obtener renovación del permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.</li> </ul>

B.9. Control Interno

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Fortalecer el Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo institucional	Autoevaluación del Sistema de Control Interno	Autoevaluación del Sistema de Control Interno implementado	2023-2028: 5 2023:NA 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	Se han realizado dos procesos de autoevaluación haciendo uso de la Herramienta Integrada autoevaluación del SCT – Riesgos, de ahí que se tiene un avance acorde a lo programado, el responsable de actividad que conlleva el fortalecer el sistema de control interno y Valoración de Riesgo Institucional, menciona que en lo que respecta al proceso de Autoevaluación al cierre del I semestre se había alcanzado un 40% y al cierre del segundo semestre se alcanzó el 100%. Los informes de resultados de cada año se trasladaron en tiempo y forma a la Gerencia General, así como a los Directores para su socialización, seguimiento oportuno y cumplimiento de los planes de acción en tiempo y forma; además los informes se encuentran en la Carpeta de Normativas y Procedimientos para cualquier consulta.
	Identificación de Riesgos Institucionales	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	Durante el periodo 2023 – 2025 se han realizado tres procesos de identificación de riesgos institucionales, para el efecto se utilizó la Herramienta Integrada autoevaluación del SCT – Riesgos, misma que fue desarrollada por personal TI PIMA. El responsable de este proceso menciona que al cierre del I semestre se alcanzó un 50% mismo que se completó al 100% al cierre del II Semestre 2025. Los informes respectivos se encuentran en la carpeta de Normativa y Procedimientos y se dieron a conocer a la Gerencia General y a los Directores para su respectivo análisis, seguimiento y cumplimiento de los planes de acción generados.
	Seguimiento y Control	Plan de seguimiento y control ejecutado	2023-2028: 6 2023: 1 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1	Durante el periodo 2023 – 2025 se logró el seguimiento y control programado, y para el efecto se hizo uso de la Herramienta Integrada autoevaluación del SCT – Riesgos, El responsable de este proceso menciona que al cierre del I semestre se alcanzó un 50% mismo que se completó al 100% al cierre del II Semestre 2025. Los informes respectivos se encuentran en la carpeta de Normativa y Procedimientos. Durante el año se produjo un total de 14 informes mismos que se le hicieron llegar tanto a la Gerencia General como a los Directores para su respectivo análisis, seguimiento y cumplimiento oportuno de los planes.

B.10. Comisión Ambiental

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Continuar ejecutando el plan de gestión ambiental institucional 2022 - 2026	Porcentaje de avance de ejecución del PGAI	Plan de Gestión Ambiental Institucional ejecutado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024: 100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: NA 2028: NA	<p>El proceso de ejecutar el plan de gestión ambiental institucional 2022 – 2026, conlleva el seguimiento y evaluación de las acciones incorporadas en este plan por parte del Ministerio de Ambiente y Energía, a través de la Dirección de Gestión de Calidad Ambiental, DIGECA, es así como, entre los resultados logrados, se hace mención de seguido de las calificaciones logradas,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calificación 2023: 86.28%</b> esto conforme se menciona en el documento DIGECA-489-2024 de fecha 05 de setiembre de 2024.</li> <li>• <b>Calificación 2024: 85.15%</b> esto conforme se indica en el documento DIGECA-490-2025 de fecha 1 de octubre de 2025.</li> </ul> <p>De importancia mencionar que estas calificaciones son consideradas por el ente fiscalizador como muy buenas esto por cuanto se ubican dentro de la franja de color verde en el Semáforo de implementación del PGAI, y le da a la institución la distinción de muy buena gestión ambiental. Además, le permiten atender lo dispuesto en la normativa atinente al tema ambiental. Asimismo, permite a la institución generar ahorro de recursos, debido a que se mejoran los consumos institucionales, se sensibiliza al personal y a los usuarios externos sobre la importancia de los temas ambientales, lo que conlleva a mejorar la imagen positiva de la institución y a su vez a contribuir con el cumplimiento de las metas ambientales que el país a establecido en relación con el desarrollo sostenible.</p> <p>Otros logros alcanzados considerados de gran valía durante el año 2025, se detallan de seguido.</p> <p><b>CENADA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización eléctrica en galpón N.º 3- 5 (100%), y la modernización del galpón 2 alcanza un avance al cierre del período del 70%.</li> <li>• Lombricario operando al 100% de capacidad, procesando + 100 Toneladas de residuos anualmente.</li> <li>• Convenio con la CNFL para la instalación de paneles solares. Sector fruta temporada 100% culminado, sector fruta papaya-sandía avance de un 85%.</li> <li>• Instalación y puesta en operación de un compactador de residuos orgánicos, con una compactación de volumen de un 30% de eficiencia.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocación de 20 contenedores para la clasificación de desechos orgánicos e inorgánicos en diferentes sectores.</li> <li>• Inducciones a concesionarios en materia de separación de los residuos y conciencia ambiental</li> </ul> <p><b>DAF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances significativos en la gestión de residuos de oficinas (90%), digitalización de archivo (85%).</li> </ul> <p><b>DAF-PIMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de medición de la huella de carbono y análisis de la gestión de residuos ejecutados con éxito (PPS-UNA), logrando con esto atender requisitos de las Normas Internacionales de Sostenibilidad y Clima NIIF S1 y NIIF S2 requerida por Contabilidad</li> </ul> <p><b>MRMRCH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento total de línea base de energía, combustibles, agua y aguas residuales (100%).</li> <li>• Obtención de Galardón Bandera Azul</li> <li>• Obtención de Certificado por utilización de fuentes de energía renovables.</li> <li>• Dos Procesos de capacitación en temas de energías renovables y reciclaje por año a comunidades aledañas al MRMRCH.</li> <li>• Un proceso de capacitación en tema reciclaje y manejo de desechos por año a concesionarios y colaboradores MRMRCH.</li> </ul> <p><b>DEDM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separación y caracterización de residuos (plástico y papel) completada (100%) y disposición responsable de los residuos.</li> </ul> <p><b>REFRINA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances en rediseño eléctrico y modernización de compresores, con reducción de emisiones de CO<sub>2</sub></li> <li>• Convenio con la Universidad Nacional, Práctica Profesional para que realice la medición de la huella de carbono y un análisis de la gestión de residuos, logrando con esto atender las Normas Internacionales de Sostenibilidad y Clima NIIF S1 y NIIF S2 requerida por Contabilidad</li> <li>• Convenios con la Universidad Nacional y Universidad de Costa Rica) y con las municipalidades por medio del IFAM: con la Municipalidad de Heredia y con la Municipalidad de Belén el proyecto de reciclaje y gestión de residuos y con la Municipalidad de San José el proyecto Mosca Soldado.</li> </ul>
--	--	--	--	---

				<p><b>COMISIÓN DE COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación ambiental a concesionarios y funcionarios por medio de afiches digitales para la concientización ambiental.</li> </ul> <p>Los responsables de esta actividad dan cuenta también de limitaciones que han sido detectadas en torno al tema ambiental y cumplimiento del plan de gestión ambiental institucional, a saber,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un profesional Gestor ambiental lo que limita el desarrollo a nivel técnico las estrategias y acciones ambientales. Aumento en tarifas de disposición final de residuos: El incremento de costos en los servicios contratados para el tratamiento y disposición final de residuos sólidos (ordinarios, peligrosos y especiales) en los mercados de CENADA, MRMRCH y REFRINA representa un riesgo financiero directo para la sostenibilidad del plan.</li> <li>• Limitaciones presupuestarias. Falta de continuidad en la asignación de recursos para obras de infraestructura ambiental (ej. cosecha de agua, PTAR, sustitución de equipos), y acciones de concientización para el cumplimiento del PGAI</li> <li>• Cumplimiento hídrico y energético: Riesgo de no alcanzar las metas de eficiencia por retrasos en la adquisición de equipos e implementación de tecnologías.</li> <li>• Participación de usuarios: Baja involucración de concesionarios y usuarios en programas de separación y aprovechamiento de residuos, lo cual afecta los indicadores de gestión integral.</li> <li>• Nuevo Reglamento de Residuos: La entrada en vigor de la normativa actualizada puede generar obligaciones adicionales para el PIMA en materia de clasificación, trazabilidad, reportes e infraestructura, implicando la necesidad de ajustes operativos y financieros para garantizar el cumplimiento legal.</li> <li>• Obsolescencia tecnológica: Riesgo de desactualización en procesos de control eléctrico, eficiencia energética y digitalización si no se concretan los proyectos planificados.</li> <li>• Retraso en la implementación de proyectos de infraestructura (ej. cosecha de agua, PTAR).</li> <li>• Dependencia de presupuestos para modernización de equipos y contratación de consultorías.</li> </ul>
--	--	--	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento hídrico y energético: Riesgo de no alcanzar las metas de eficiencia por retrasos en la adquisición de equipos e implementación de tecnologías.</li> <li>• Aumento en tarifas de disposición final de residuos: El incremento de costos en los servicios contratados para el tratamiento y disposición final de residuos sólidos (ordinarios, peligrosos y especiales) en los mercados de CENADA, MRMRCH y REFRINA representa un riesgo financiero directo para la sostenibilidad del plan.</li> </ul>
--	--	--	--	---

### C. Línea estratégica “Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera presupuestaria”

En lo que respecta a la Línea estratégica “Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera presupuestaria” del cuadro No. 1 se extrae que se le asociaron tres actividades con tres indicadores y tres productos.

#### C.1. Dirección Administrativa Financiera

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
Seguimiento al presupuesto plurianual y anual de la institución	Porcentaje de ejecución	Presupuesto ejecutado mejorado	2023-2028: 90% 2023:15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se extrae de la plantilla de evaluación aplicada que el responsable de esta actividad indica que se da un seguimiento constante a la ejecución presupuestaria y al final del período 2025, se logró la aprobación por parte de las entidades fiscalizadoras de la actualización del plan plurianual institución para lo que resta de los periodos 2026-2027 y 2028. Se indica, además, que, al segundo semestre del año 2025, la institución muestra un porcentaje promedio de Ejecución Presupuestaria anual superior al 90%. Y se ha alcanzado un 45% de ejecución a esta tarea en lo que va del año 2023 al año 2025.</li> <li>• Asimismo, se expone como limitante el que la ejecución presupuestaria tiene un comportamiento de crecimiento gradual durante el año, resultando en que los últimos meses es cuando se alcanza la mayor ejecución por tratarse de las fechas cuando se consolidan los procesos de contratación administrativa.</li> <li>• Aunado a que existe falta de cultura institucional enfocada a la eficiencia en la gestión de recursos, lo cual hace que se acumulen pagos al final del año, poniendo en riesgo la ejecución presupuestaria de la institución.</li> </ul>

ACTIVIDADES	INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	ACCIONES REALIZADAS
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	Informes presentados	2023-2028: 90% 2023:15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante los años 2023-2024 y 2025 se han presentado sin excepción, los informes trimestrales, tanto de ejecución presupuestaria, los EEFF y los relativos a la Planificación Institucional. De ahí que todos los informes han sido presentados y aprobados por parte del Consejo Directivo del PIMA y remitidos a las entidades fiscalizadoras.</li> <li>• En materia Financiera y a pesar de las dificultades en vinculados al sistema, se tiene una implementación al 100% de las NICSP, lo cual ha permitido el registro y depuración de algunas cuentas contables que son necesarias para reflejar el verdadero estado financiero del PIMA.</li> <li>• Respecto del cumplimiento de la generación de informes trimestrales, sobre la gestión financiera de la institución, tanto a nivel presupuestario como financiero (EEFF) y planificación se ha alcanzado un 45% y la actividad se encuentra acorde a lo programado.</li> </ul>
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	2023-2028: 95% 2023: 95% 2024: 95% 2025: 95% 2026: 95% 2027: 95% 2028: 95%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los años 2023 y 2024 se alcanzó un porcentaje de ejecución presupuestaria superior al 90% y para el año 2025 el porcentaje de ejecución fue de 93.70% porcentaje de ejecución considerado aceptable tomando en consideración que la mayoría de las partidas de gastos corriente muestran una ejecución muy cercana al 100%.</li> </ul>

### 3. Conclusiones

Producto del proceso de seguimiento realizado al Plan Estratégico Institucional año 2025, se concluye que,

- La Institución debe desarrollar la herramienta tecnológica necesaria que permita incluir la plantilla utilizada por Planificación para realizar el seguimiento y evaluación de las actividades asociadas a cada línea estratégica, mediante la cual los responsables de ingresen y completen todos los apartados establecidos, que permita subir documentos probatorios que respalden los avances logrados.
- Los responsables de cada actividad deben atender los tiempos establecidos para el proceso de seguimiento del PEI y brindar información clara, específica donde se dé a conocer los logros atinentes a cada actividad, además de incluir de forma puntual las limitaciones que se han afrontado y en los casos que proceda se justifique el por qué no se alcanzó el porcentaje de cumplimiento programado.
- Los responsables de cada actividad que reporten un bajo porcentaje de cumplimiento deberán incluir en la plantilla una columna donde se incluya el plan de acción a implementar a fin de atender las tareas no alcanzadas.
- Los responsables de tareas registradas con resultados acorde a lo programado, deben continuar la ruta trazada con la premisa de que no se presenten incumplimientos en un futuro cercano y si esto ocurre, lo den a conocer a la Gerencia y Planificación por escrito y además incluya el plan de acción respectivo para minimizar los efectos en el alcance de los logros.
- Tener claro que el logro de las actividades asociadas a cada línea estratégica en este Plan Estratégico en cualesquiera otros instrumentos de planificación interno o externo que contenga intervenciones cuya responsabilidad de cumplimiento recae en la Institución debe entenderse que conlleva un trabajo de todos los funcionarios PIMA, independientemente del nivel jerárquico en que se encuentren.

Elaborado por

Líder  
Unidad de Planificación Institucional

Aprobado por

Gerente General  
PIMA

## 4. Anexos

### 4.1. Plantillas Lineas Estratégicas y actividades asociadas

LINEA ESTRATÉGICA		Modernización de los Servicios para el Mercado Agropecuario Mayorista		
OBJETIVO		Identificar acciones tendes a mejorar a competitividad del PIMA, a través d ela implementación de proyectos, servicios y herramientas de comercialización mayorista que impacten de manera efectiva a los clientes		
ACTIVIDADES	INDICADORES	FORMULA DE CALCULO DEL INDICADOR	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN
Identificar e implementar Plataformas electrónicas y digitales para la comercialización de productos agroalimentarios a nivel nacional	Número de plataformas electrónicas identificadas  Número de plataformas electrónicas implementadas	Sumatoria de plataformas identificadas  Sumatoria de plataforma implementadas	Plataformas electrónicas identificadas  Plataformas electrónicas implementadas	2023-2028: 100% 2023: 16.67% 2024: 33.34% 2025: 50%. 2026: 66.68% 2027: 83.35% 2028: 100%
Plataforma electrónica implemetada-Subasta MRMRCH 1	Plataforma electrónica implementada	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 100%. 2023: NA. 2024: 50%. 2025: 100%. 2026: NA. 2027: NA. 2028: NA.
Plataforma electrónica implemetada-Subasta CENADA 2	Plaraforma electrónica implementada	N/A	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 50%. 2023: NA. 2024: NA. 2025: 20%. 2026: 30%. 2027: NA. 2028: NA.
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%
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, DEDM, TI, Dirección MRMRCH., Dirección Adminstrativa Financiera (DAF), Cooperación Internacional, Contraloria de Servicios, RRHH, Comunicación				

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
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
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
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
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%
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%
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%
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: %
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%
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%

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
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
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Chorotega*	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
	Construcción de dos cámaras REFRINA Región Brunca**	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
	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
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
	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
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
	Ampliar el alcance y certificación del almacén frigorífico MRMRCH***	Sumatoria de certificaciones	Ampliación y certificación obtenida	2023-2028: 2 2023: NA 2024: 100% 2025: 2 2026: NA 2027: NA 2028: NA
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****	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%
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*****	Ocupación de los locales comerciales alcanzada.	2023-2028: 100% 2023: 71% 2024: 71% 2025: 75% 2026: 75% 2027: 75% 2028: 81%
	Incrementar la ocupación del almacén frigorífico del MRMRCH bianual en un 5%, a partir de la línea base del 80%.	Porcentaje de ocupación*****	Ocupación del almacén frigorífico alcanzada	2023-2028: 90% 2023: 80% 2024: 85% 2025: 85% 2026: 90% 2027: 90% 2028: 90%

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
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
	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
	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
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
*Ampliación REFRINA Región Chorotega: proyecto a realizarse por etapas, a la espera de la consecución de recursos.				
**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).				
*** Para efectos de plan sectorial atinente al frigorífico Chorotega, se procurará tener certificaciones de acuerdo a su ubicación geográfica				
****El alcance de los objetivos y acciones a implementar estarán sujetas a la disponibilidad de recursos financieros, económicos y humanos,				
*****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.				
*****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.				
*****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.				

LÍNEA ESTRATÉGICA	Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera y presupuestaria					
OBJETIVO	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	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}}$	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	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto programado}} \times 100$	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

#### 4.2. Plantillas de evaluación según línea estratégica

#### Línea Estratégica “Modernización de los servicios para el mercadeo agropecuario mayorista”

PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028											
LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PARA EL MERCADEO AGROPECUARIO MAYORISTA	Identificar acciones tendientes a mejorar a competitividad del PIMA, a través d ela implementación de proyectos, servicios y herramientas de comercialización mayorista que impacten de manera efectiva a los clientes	Desarrollar herramientas electrónicas de información y divulgación de información de mercados.	Sumatoria de herramientas electrónicas	Número de herramientas electrónicas identificadas	Herramientas electrónicas de información implementadas	2023-2028: 100% 2023:16.67% 2024:33.34% 2025: 50% 2026:66.68% 2027:83.35% 2028:100%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DEDM / SIMM TI DAF Contraloría de servicios RRHH Comunicación
			Plataformas electrónicas identificadas	Número de plataformas electrónicas identificadas	Plataformas electrónicas identificadas	2023-2028: 100% 2023: 16.67% 2024: 33.34% 2025: 50% 2026: 66.68% 2027: 83.35% 2028: 100%					
			Plataformas electrónicas implementadas	Número de plataformas electrónicas implementadas	Plataformas electrónicas implementadas	2023-2028: 100% 2023: NA 2024: 50% 2025: 100% 2026: NA 2027: NA 2028: NA					
			Plataforma electrónica implementada-Subasta MRMRCH 1	Plataforma electrónica implementada	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 50% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 30% 2027: NA 2028: NA					
			Plataforma electrónica implementada-Subasta CENADA 2	Plataforma electrónica implementada	Plataforma electrónica implementada	2023-2028: 50% 2023: NA 2024: NA 2025: 20% 2026: 30% 2027: NA 2028: NA					
	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	Número de etapas logradas	Centros logísticos instalados Circuitos cortos desarrollados	2023-2028 2023: I etapa. 2024: II etapa. 2025: III etapa. 2026: IV etapa. 2027: NA 2028: NA						

Línea Estratégica “Modernización de la Gestión Interna”

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
Modernización de la Gestión Interna	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	Implementar el Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA	Marco de Gobierno y Gestión de Tecnología de Información de PIMA implementado	Ruta de Trabajo cumplida	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%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación Todas las direcciones, jefes, subjefes
		Implementar el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2027	Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) 2023-2028 implementado y ejecutado	Número 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%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF TI RRHH Control Interno Comunicación DEDM MRMRCH CENADA

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025 del 1º de julio al 31 de diciembre	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
Modernización de la Gestión Interna	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	Mejorar la infraestructura del Centro Nacional de Asesesoramiento y Asistencia 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 modernización e inversión de la infraestructura física	Rancho mantenimiento ejecutado / plan de mantenimiento programado	Infraestructura mejorada	2023-2028: 100% 2023: 10% 2024: 20% 2025: 20% 2026: 20% 2027: 15% 2028: 20%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA Dirección CENADA DAF RRHH TI Comunicación Control Interno

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
Modernización de la Gestión Interna	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	Continuar ejecutando el plan de gestión ambiental institucional 2022 -2026 Eficiencia energética: rediseño eléctrico en CENADA y REFRINA, sustitución de luminarias, modernización de equipos.  Consumo de agua: campañas de uso racional, instalación de medidores, cambio de grifería, cosecha de agua.  Aguas residuales: establecimiento de protocolos de monitoreo en PTAR (CENADA y MRMRCH).  Residuos sólidos: caracterización, funcionamiento del lombricario, alternativas de envasaje, programa de gestión en oficinas.  Consumo de combustibles fósiles: reducción de flotas antiguas, incorporación de vehículos eléctricos.  Consumo de papel: digitalización de archivo y gestor documental institucional.	El nivel de cumplimiento es heterogéneo según aspecto ambiental y unidad, con avances que van desde el 0% hasta el 100%.  Cíclicamente, considerando los proyectos en ejecución y los concluidos, el avance promedio es de 60% del total previsto	60% de avance alcanzado / 100 % de avance programada x100	Plan de Gestión Ambiental Institucional ejecutado Diagnósticos de eficiencia energética y caracterización de residuos.  Programa de Gestión Integral de Residuos (oficinas administrativas).  Línea base de consumo de energía, agua y combustibles (MRMRCH).  Protocolos de monitoreo en PTAR.  Campañas de comunicación institucional (uso racional de agua, disminución de consumo eléctrico).  Digitalización del archivo institucional.	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: NA 2028: NA				Económico Financiero Ambiental	PIMA DAF RRHM CENADA MRMRCH REFRINA

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
Modernización de la Gestión Interna	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	Formular e implementar un plan de comunicación institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Plan de comunicación institucional implementado	Un plan de comunicación institucional	Plan de comunicación institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Relaciones Públicas

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	UNIDAD O PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNA	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	Evaluación del clima y cultura organizacional generar indicador para esta acción	Cultura y clima organizacional fortalecido	Número de evaluaciones del clima y cultura organizacional aplicadas	Evaluaciones del clima y cultura organizacional aplicadas	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	A partir del 2025 se pretende realizar una evaluación cada dos años, esto permite ejecutar las acciones correctivas de forma más eficiente
		Realizar una evaluación de desempeño generar indicador para esta acción		Número de evaluaciones de desempeño aplicadas	Evaluaciones de desempeño aplicadas	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	Se está coordinando con TI para generar una herramienta que permita la automatización del proceso de evaluación del desempeño
		Fortalecer las capacidades internas		Número de Planes de capacitaciones aplicados	Planes de capacitaciones aplicados	2023-2028: 6 2023: 1 2024:1 2025:1 2026:1 2027:1 2028:1				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	
		Implementar un plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.	Un plan de acción	Plan de acción que fomente la equiparación de oportunidades laborales para personas con discapacidad.	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%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación	
		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 Implantación NICSP RRHH TI Auditoria Control Interno Comunicación	Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNA	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	Desarrollar un plan de mercadeo institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Plan de mercadeo institucional implementado	Un plan de mercadeo institucional	Plan de mercadeo institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Comisión MERCADEO

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025 del 01 de julio al 31 de diciembre	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
Modernización de la Gestión Interna	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	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: 60% 2024: 60% 2025: 70% 2026: 70% 2027: 70% 2028: 80%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental Salud	PIMA DMRMRCH Comisión de Mercadeo DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Asesoría Jurídica
			Incrementar la ocupación del almacén frigorífico del MRMRCH bianual en un 5%, a partir de la línea base del 80 %.	Porcentaje de ocupación <sup>5</sup>	Ocupación del almacén frigorífico alcanzada	2023-2028: 90% 2023: 80% 2024: 85% 2025: 85% 2026: 90% 2027: 90% 2028: 90%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico AMBIENTAL SALUD	PIMA DMRMRCH Comisión de Mercadeo DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Asesoría Jurídica

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
Modernización de la Gestión Interna	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	Formular e implementar un plan de comunicación institucional para el quinquenio 2024 - 2028	Plan de comunicación institucional implementado	Un plan de comunicación institucional	Plan de comunicación institucional implementado	2023-2028: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025:100% 2026:100 % 2027:100% 2028:100%				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación Relaciones Públicas

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE AL II SEMESTRE 2025	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
Modernización de la Gestión Interna	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	Continuar ejecutando el plan de gestión ambiental institucional 2022 - 2026 Eficiencia energética: rediseño eléctrico en CENADA y REFRINA, sustitución de luminarias, modernización de equipos.  Consumo de agua: campañas de uso racional, instalación de medidores, cambio de grifería, cosecha de agua.  Aguas residuales: establecimiento de protocolos de monitoreo en PTAR (CENADA y MRMRCH).  Residuos sólidos: caracterización, funcionamiento del lombricultivo, alternativas de ensilaje, programa de gestión en oficinas.  Consumo de combustibles fósiles: reducción de flota antigua, incorporación de vehículos eléctricos.  Consumo de papel: digitalización de archivo y gestor documental institucional.	El nivel de cumplimiento es heterogéneo según aspecto ambiental y unidad, con avances que van desde el 0% hasta el 100%.  Globalmente, considerando los proyectos en ejecución y los concluidos, el avance promedio es de 60% del total previsto	60% de avance alcanzado / 100 % de avance programada x100	Plan de Gestión Ambiental Institucional ejecutado Diagnósticos de eficiencia energética y caracterización de residuos.  Programa de Gestión Integral de Residuos (oficinas administrativas).  Línea base de consumo de energía, agua y combustibles (MRMRCH).  Protocolos de monitoreo en PTAR.  Campañas de comunicación institucional (uso racional de agua, disminución de consumo eléctrico).  Digitalización del archivo institucional.	2023-2026: 100% 2023: 100% 2024:100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: NA 2028: NA				Económico Financiero Ambiental	PIMA DAF DEDM CENADA MRMRCH REFRINA

Línea Estratégica “Aseguramiento de la sostenibilidad técnica, administrativa, financiera y presupuestaria”

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTOS	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE ACUMULADO SEGÚN LO PROGRAMADO II SEM 2025	LIMITACIONES	LOGROS	RIESGOS	RESPONSABLES
ASEGURAMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD TÉCNICA, ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, PRESUPUESTARIA	Planificar, organizar y controlar los recursos técnicos, administrativos, financieros y presupuestarios para el alcance de los objetivos institucionales y la continuidad de los servicios	Seguimiento al presupuesto plurianual y anual de la institución	Presupuesto ejecutado mejorado	Porcentaje de ejecución	Presupuesto ejecutado mejorado	2023-2028: 90 2023: 15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15				Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico	Directores, Jefes de proceso y subproceso**
		Generación de informes trimestrales, sobre la gestión financiera de la institución, tanto a nivel presupuestario como financiero (EEFF) y planificación	Informes presentados	Número de informes de gestión financiera presentados	Informes presentados	2023-2028: 90 2023: 15 2024:15 2025:15 2026:15 2027:15 2028:15				Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico	PIMA DAF Gerencia Planificación Control Interno TI
		Cumplimiento de los porcentajes de ejecución presupuestaria institucional para garantizar el alcance de los objetivos estratégicos y la continuidad de los servicios	Presupuesto ejecutado	Porcentaje de ejecución presupuestaria institucional	Presupuesto ejecutado	2023-2028: 95% 2023: 95% 2024: 95% 2025: 95% 2026: 95% 2027: 95% 2028: 95%					Económico-financiero Legal Operativo Continuidad de negocio Político Tecnológico

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 - 2028**

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRODUCTO	METAS Y PLAZO DE EJECUCIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE II SEMESTRE 2025	LIMITACIONES	LIMITACIONES	RIESGOS	RESPONSABLES
Modernización de la Gestión Interna	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	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				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación
			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				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación
			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				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación
			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				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico Ambiental	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación
Modernización de la Gestión Interna	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	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				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación
			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				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación
Modernización de la Gestión Interna	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	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				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación
			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				Económico-financiero Legal Operativo Político Tecnológico	PIMA DAF RRHH TI Control Interno Comunicación

