

# INFORME DE EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

---

Periodo 2023-2024



PLI-INF-EVA-0004-2025

## Contenido

1.- INTRODUCCIÓN .....	3
2.- MARCO NORMATIVO .....	3
3.- MISIÓN .....	4
4.- VISIÓN.....	5
5.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	5
6.- METODOLOGÍA APLICADA.....	6
7.- RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA INSTITUCIÓN ..	7
7.1 Resumen desempeño por dependencia .....	7
7.2 Dependencias que reportaron “sobre cumplimiento” o “cumplimiento parcial” en sus indicadores .	16
7.2.1 Metas con sobre cumplimiento .....	16
7.2.2 Metas con cumplimiento parcial.....	17
7.3 Análisis de la información suministrada en el marco de los objetivos estratégicos de la institución	19
8.- RESULTADOS DE LA GESTIÓN EFECTUADA POR LOS ÓRGANOS COLEGIADOS DE COMEX .....	21
8.1 Análisis de la información suministrada por parte de los órganos colegiados de la institución .....	23
9.- OBSTACULOS, DEBILIDADES Y DESVENTAJAS .....	25
10.- VENTAJAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	26
11.- ANEXOS .....	26
12.- FIRMAS .....	26

## 1.- INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al proceso de evaluación de medio periodo del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023–2026 del Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), el cual abarca los resultados alcanzados durante los años 2023 y 2024. Este ejercicio constituye una herramienta fundamental para valorar el desempeño institucional, identificar avances, desafíos y oportunidades de mejora, y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. Asimismo, se enmarca en el compromiso de la institución con la transparencia, la rendición de cuentas y la generación de valor público para la ciudadanía.

La evaluación del PEI reviste especial importancia al tratarse del principal instrumento de planificación estratégica de COMEX, mediante el cual se articulan los objetivos institucionales con los compromisos asumidos en los distintos instrumentos de planificación nacional. En este sentido, el PEI se encuentra vinculado al Plan Estratégico Nacional (PEN); el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP); el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTI); la Matriz de Articulación Plan-Presupuesto (MAPP); el Plan de Acción de la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (PIEG); el Plan de Acción de la Política Nacional en Discapacidad (PONADIS 2023–2026); la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano (Estrategia Brete); la Hoja de Ruta para el Fortalecimiento del Ecosistema de Semiconductores en Costa Rica; y el Plan de Trabajo derivado del Convenio Interinstitucional COMEX–PROCOMER.

La evaluación de este periodo no solo permite constatar el cumplimiento de metas y resultados estratégicos, sino que fortalece el Sistema de Control Interno, al generar insumos verificables que sustentan la toma de decisiones, la gestión de riesgos y la mejora continua. Asimismo, facilita el seguimiento técnico y administrativo por parte de los jefes y las dependencias, brindando evidencia objetiva sobre el desempeño institucional.

Desde una perspectiva de valor público, este ejercicio reafirma el compromiso de COMEX con una gestión orientada a resultados concretos que impacten positivamente el desarrollo económico del país. La promoción del comercio internacional, la atracción de inversión extranjera directa y la participación activa en foros multilaterales se traducen en beneficios tangibles para la sociedad costarricense, generando empleo, oportunidades productivas y mayor competitividad nacional.

El presente informe, elaborado por la Unidad de Planificación Institucional, recoge los resultados de la gestión desarrollada por las distintas dependencias de COMEX durante los años 2023 y 2024. A partir del análisis de los indicadores programados, se ofrece una visión integral del desempeño institucional, destacando tanto los logros alcanzados como los aspectos que requieren atención para el cierre exitoso del periodo 2023–2026.

## 2.- MARCO NORMATIVO

- Constitución Política de la República de Costa Rica del 07 de noviembre de 1949, publicada en la Colección de leyes y decretos del año 1949, II semestre, tomo 2, página 724.
- Ley de Planificación Nacional, Ley N°5525 del 02 de mayo publicada en la Colección de leyes y decretos de 1974; I semestre, tomo 2, página 875; y sus reformas.

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

- Ley General de la Administración Pública, Ley N°6227 del 2 de mayo de 1978, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N°102 del 30 de mayo de 1978; y sus reformas.
- Ley del Sistema Nacional de Archivos, Ley N°7202 del 24 de octubre de 1990, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N°225 del 27 de noviembre de 1990; y sus reformas.
- Ley de Creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora del Comercio Exterior, Ley N°7638 del 30 de octubre de 1996, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N°218 del 13 de noviembre de 1996.
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N°8131 del 18 de setiembre del 2001, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N°198 del 16 de octubre de 2001; y sus reformas.
- Ley General de Control Interno, Ley N°8292 del 31 de julio de 2002, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N°169 del 04 de septiembre de 2002; y sus reformas.
- Reglamento Orgánico del Ministerio de Comercio Exterior, Decreto N°28471-COMEX del 14 de febrero del 2000, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N°43 del 1 de marzo del 2000 y sus reformas.
- Decreto Ejecutivo N°33446-H, Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N°232 del 04 de diciembre de 2006.
- Directriz Gestión para Resultados en el desarrollo dirigido al Sector Público (GpRD) N°093-P del 30 de octubre de 2017, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N°231 del 06 de diciembre de 2017.
- Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica 2024 emitidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).
- Lineamientos Técnicos sobre el Presupuesto de la República 2024, emitidos por el Ministerio de Hacienda.
- Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)", emitidas por Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en 2018.
- Normas Generales de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CODFOE) aprobadas mediante resolución de la Contralora General de la República número R-CO-9-2009, del día 26 de enero de 2009, publicadas en el Diario Oficial La Gaceta N°26.
- Normas que sobre el particular emita el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, para que las mismas puedan funcionar efectivamente como partes integrantes del Sistema Nacional de Planificación.
- Política para la estrategia integral sobre el nivel de apertura de datos, acceso a la información pública, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana (DVI-POL-ADD), oficializada mediante la Circular institucional N°DM-CIR-ENV-0009-2022 del 13 de junio de 2022.
- Política para la implementación del Modelo de Gestión por Resultados en el Desarrollo en el Ministerio de Comercio Exterior (PLI-POL-GPR) oficializada mediante la Circular institucional N°DM-CIR-ENV-0001-2024 del 30 de abril de 2024.

### **3.- MISIÓN**

Generar mayor crecimiento económico, empleabilidad y prosperidad para la población costarricense a través del comercio y la inversión.

#### 4.- VISIÓN

Promover un comercio abierto, sostenible e inclusivo e incentivar la atracción de IED apegada a nuestros valores y el Estado de Derecho.

#### 5.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Impulsar el aumento de las exportaciones de bienes y servicios, en el cuatrienio para el desarrollo nacional.
- Profundizar y modernizar y la plataforma de comercio exterior de Costa Rica para promover la generación de nuevas oportunidades de comercio e inversión para la población.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los tratados, acuerdos y demás instrumentos comerciales internacionales vigentes para asegurar su adecuada implementación y maximizar el aprovechamiento de las oportunidades que estos generan.
- Promover la inclusión de temáticas innovadoras en los nuevos tratados y acuerdos comerciales, y en los procesos de modernización de los existentes, con el objetivo de procurar un comercio más ágil, inclusivo y sostenible, que brinde mayores y mejores oportunidades a la población.
- Continuar trabajando en el proceso de la Integración Económica Centroamericana para profundizar el comercio intrarregional.
- Avanzar en la incorporación de Costa Rica a la Alianza del Pacífico como plataforma para una mayor vinculación con Asia Pacífico.
- Ejercer un liderazgo constructivo en la OMC, que defienda el sistema multilateral basado en reglas y promueva iniciativas que favorezcan los intereses nacionales.
- Ejercer la rectoría de la política de inversión extranjera directa, armonizando y articulando acciones con PROCOMER, así como la relación con entidades gubernamentales correspondientes.
- Aumentar la atracción de flujos y atraer proyectos de IED hacia el país para contribuir con el desarrollo nacional.
- Apoyar el fortalecimiento de la competitividad del marco de políticas públicas necesarias para la inversión y la mejora continua del clima de inversión, procurando que el país tenga mejores condiciones, apegadas a estándares internacionales, para la atracción de proyectos de IED con valor añadido, que promuevan el desarrollo socioeconómico de los costarricenses.
- Gestionar acciones para el impulso de proyectos relacionados con sectores productivos o clústeres identificados como prioritarios para el sector, a saber: agroindustria, biotecnología, Global Life-Centered Hub, dispositivos médicos y semiconductores, para el fomento de la productividad y la competitividad de las actividades impulsoras de la economía
- Participar activamente en las diferentes instancias de trabajo del Programa Descubre.

- Continuar con la implementación del PIF para fortalecer la competitividad de Costa Rica mediante la modernización de la infraestructura, el equipamiento y sus sistemas fronterizos, buscando garantizar la coordinación eficiente y eficaz de los controles por parte de las instituciones con responsabilidad sobre estos.
- Coadyuvar en la adecuada administración, gestión coordinada de fronteras y el mantenimiento y sostenibilidad del equipamiento y las instalaciones fronterizas ubicadas en los puestos fronterizos terrestres de Costa Rica modernizadas en el marco del PIF para garantizar el uso eficiente de los recursos.
- Promover acciones de facilitación del comercio orientadas a la simplificación, digitalización y automatización de los procesos de comercio exterior con la finalidad de que las transacciones y procedimientos de control se realicen de manera ágil, efectiva y eficiente.
- Impulsar una participación activa de Costa Rica en la OCDE; así como la implementación de reformas alineadas con las mejores prácticas internacionales de la organización, para el máximo aprovechamiento de la membresía de Costa Rica a esta organización, en coordinación con las instituciones nacionales pertinentes.

## **6.- METODOLOGÍA APLICADA**

Las áreas sustantivas de COMEX desempeñan un rol estratégico en la implementación de los objetivos institucionales definidos en el PEI 2023–2026, en estrecha correspondencia con los ejes prioritarios del quehacer institucional. Cada una de las dependencias formuló indicadores de medición y metas proyectadas de desempeño vinculadas a los objetivos estratégicos, asegurando así la trazabilidad de su contribución al logro de los resultados estratégicos del Ministerio.

El presente informe resume la gestión desarrollada por estas dependencias durante los años 2023 y 2024, en el marco de la evaluación de medio periodo del PEI. Los datos recopilados permiten evidenciar el nivel de cumplimiento alcanzado con respecto a lo programado, así como valorar con mayor claridad los avances institucionales en materia de planificación, ejecución y rendición de cuentas. Este proceso de seguimiento y evaluación también permite identificar áreas de mejora técnica y operativa, sobre las cuales se pueden orientar medidas correctivas y estrategias de fortalecimiento.

Además, este ejercicio permite dimensionar el valor público generado por las actuaciones institucionales, en tanto que las acciones ejecutadas por las áreas sustantivas impactan directamente en la promoción del comercio exterior, la atracción de inversión extranjera y el posicionamiento estratégico de Costa Rica en los mercados internacionales. El cumplimiento de los objetivos estratégicos no solo representa eficiencia en la gestión interna, sino también un aporte tangible al desarrollo económico y social del país.

**7.- RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA INSTITUCIÓN**

**7.1 Resumen desempeño por dependencia**

**Tabla 1  
Resumen desempeño alcanzado durante el 2023 y 2024**

Dependencia	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
Dirección General de Comercio Exterior	Profundizar y modernizar la plataforma de comercio exterior de Costa Rica para promover la generación de nuevas oportunidades de comercio e inversión para la población.	Modernizada la plataforma de comercio exterior mediante la suscripción de nuevos acuerdos comerciales.	Porcentaje de avance en la negociación y entrada en vigor de un acuerdo de asociación comercial con Ecuador.	100%	90%	90%	100%	100%	100%
			Porcentaje de avance en la negociación y entrada en vigor del Acuerdo sobre Cambio Climático, Comercio y Sostenibilidad (ACCTS por sus siglas en inglés)	75%	80%	107%	90%	90%	100%
			Porcentaje de avance en el proceso de incorporación al Grupo de Acción de Comercio Inclusivo (ITAG por sus siglas en inglés) y al Acuerdo Global sobre Comercio y Género (GTAGA por sus siglas en inglés).	100%	100%	100%	No aplica	0%	0%

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
			Porcentaje de avance en el proceso de incorporación al Acuerdo de Asociación de Economía Digital (DEPA por sus siglas en inglés).	25%	30%	120%	50%	70%	140%
			Porcentaje de avance en el proceso de incorporación al Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP por sus siglas en inglés).	25%	20%	80%	50%	25%	50%
			Porcentaje de avance en la negociación del Acuerdo de Asociación Económica Integral sobre Comercio e Inversión con Emiratos Árabes Unidos.	66%	95%	144%	100%	100%	100%
			Porcentaje de avance en la negociación para la adhesión de Costa Rica al Acuerdo sobre Contratación Pública (ACP) de la Organización Mundial del Comercio (OMC)	15%	15%	100%	60%	60%	100%
			Porcentaje de avance en la negociación del Tratado de Libre Comercio con Israel.	15%	5%	33%	75%	50%	67%

**INFORME EVALUACIÓN**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**PERIODO 2023-2024**  
**PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
Dirección General de Comercio Exterior	Avanzar en la incorporación de Costa Rica a la Alianza del Pacífico como plataforma para una mayor vinculación con Asia Pacífico.	Ingreso de Costa Rica a la Alianza del Pacífico mediante el cual se promueva una mayor vinculación con Asia Pacífico.	Porcentaje de avance en la negociación del Protocolo de Adhesión de Costa Rica a la Alianza del Pacífico como plataforma para una mayor vinculación con Asia Pacífico.	33%	0%	0%	66%	33%	50%
Dirección General de Comercio Exterior	Participar activamente en las diferentes instancias de trabajo del Programa Descubre.	Activa participación en las diferentes instancias de trabajo del Programa Descubre.	Porcentaje de reuniones del Consejo Directivo y Consejo Asesor Privado atendidas para la ejecución del Programa Descubre.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dirección General de Comercio Exterior	Velar por el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los tratados, acuerdos y demás instrumentos comerciales internacionales vigentes para asegurar su adecuada implementación y maximizar el aprovechamiento de las oportunidades que estos generan.	Desarrolladas las acciones para la adecuada aplicación de los acuerdos comerciales internacionales para la defensa de los intereses comerciales.	Porcentaje de atención en los procesos de solución de controversias para la defensa de intereses comerciales.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dirección General de Comercio Exterior	Continuar trabajando en el proceso de la Integración Económica Centroamericana para Centroamericana para	Ejecutados los planes de acción acordados con el fin de profundizar la integración económica centroamericana.	Porcentaje de ejecución de los planes de acción acordados cada año.	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
	profundizar el comercio intrarregional.								
Dirección General de Comercio Exterior	Ejercer un liderazgo constructivo en la OMC que defienda el sistema multilateral basado en reglas y promueva iniciativas que favorezcan los intereses nacionales.	Promovido el liderazgo de Costa Rica en la implementación de los acuerdos alcanzados en la 12va Conferencia Ministerial, así como la activa participación en iniciativas de interés nacional.	Porcentaje de avance en la implementación de los acuerdos alcanzados en la 12va Conferencia Ministerial en materia de servicios y subvenciones a la pesca.	100%	25%	<b>25%</b>	100%	100%	100%
			Porcentaje de participación de Costa Rica en la negociación de iniciativas plurilaterales como la de comercio electrónico.	100%	100%	100%	100%	90%	<b>90%</b>
Dirección de Inversión	Ejercer la rectoría de la política de inversión extranjera directa, armonizando y articulando acciones con PROCOMER, así como la relación con entidades gubernamentales correspondientes.	Mejorados y fortalecidos los esfuerzos de articulación con actores claves del sector, en pro de la atracción y retención de la IED en el país.	Porcentaje de participación en atención a reuniones de articulación con actores claves del sector	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dirección de Inversión	Aumentar la atracción de flujos y atraer proyectos de IED hacia el país para contribuir con el desarrollo nacional.	Atraídos los proyectos de inversión extranjera directa en el país contribuyendo con el desarrollo nacional.	Número de proyectos de inversión.	38	59	<b>155%</b>	38	61	<b>161%</b>

**INFORME EVALUACIÓN**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**PERIODO 2023-2024**  
**PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
Dirección de Inversión	Apoyar el fortalecimiento de la competitividad del marco de políticas públicas necesarias para la inversión y la mejora continua del clima de inversión, procurando que el país tenga mejores condiciones, apegadas a estándares internacionales, para la atracción de proyectos de IED con valor añadido, que promuevan el desarrollo socioeconómico de los costarricenses.	Fortalecida la competitividad y el clima de inversión del país, mediante el impulso, aprobación y/o ejecución de diversos proyectos de política pública de interés para el sector.	Número de proyectos para mejora de competitividad y clima de inversión impulsados, aprobados y/o ejecutados	2	5	250%	6	8	133%
Dirección de Inversión	Gestionar acciones para el impulso de proyectos relacionados con sectores productivos o clústeres identificados como prioritarios para el sector, a saber: agroindustria, biotecnología, Global Life-Centered Hub, dispositivos médicos y semiconductores, para el fomento de la productividad y la competitividad de las	Fomentada la productividad y competitividad de sectores productivos o clústeres prioritarios para el país, por medio del establecimiento de proyectos relacionados con dichos sectores.	Porcentaje de gestión y participación en reuniones dirigidas a impulsar proyectos relacionados con sectores productivos o clústeres	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
	actividades impulsoras de la economía.								
Unidad Coordinadora del PIF	Coadyuvar en la adecuada administración, gestión coordinada de fronteras y el mantenimiento y sostenibilidad del equipamiento y las instalaciones fronterizas ubicadas en los puestos fronterizos terrestres de Costa Rica modernizadas en el marco del Programa de Integración Fronteriza para garantizar el uso eficiente de los recursos.	Implementadas las acciones de sostenibilidad e equipamiento de las instalaciones de los nuevos puestos fronterizos terrestres mediante el desarrollo de las labores administrativas requeridas y el uso eficiente de los recursos.	Porcentaje de avance en la implementación del Programa de Integración Fronteriza.	73%	62%	<b>85%</b>	73%	72%	<b>99%</b>
			Porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones emanadas por la Auditoría Externa producto de la evaluación de la sostenibilidad de los nuevos puestos fronterizos terrestres.	100%	0%	<b>0%</b>	100%	0%	<b>0%</b>
Dirección General de Comercio Exterior	Promover acciones de facilitación del comercio orientadas a la simplificación, digitalización y automatización de los procesos de comercio	Fortalecida la competitividad del país mediante la implementación de acciones y proyectos en	Porcentaje de avance en la actualización de la Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio con énfasis en Gestión Coordinada de Fronteras.	50%	100%	<b>200%</b>	No aplica	0	<b>0%</b>

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
	exterior con la finalidad de que las transacciones y procedimientos de control se realicen de manera ágil, efectiva y eficiente.	materia de facilitación del comercio.	Porcentaje de avance en el proceso de aprobación de la versión 2.0 de la Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio con énfasis en Gestión Coordinada de Fronteras	50%	100%	200%	No aplica	0	0%
Porcentaje de participación de Costa Rica en el Grupo de Enlaces de Facilitación Comercial y Competitividad del Proyecto Mesoamérica			100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Porcentaje de participación en el Consejo Portuario Nacional.			100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Porcentaje de avance en las acciones requeridas para el cumplimiento de lo artículos notificados en categoría C en el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio			80%	80%	100%	100%	100%	100%	
Porcentaje de avance en la elaboración del Estudio de Tiempo de Despacho de mercancías en la Terminal de Contenedores de Moín.			80%	50%	62,50%	No aplica	0	0%	

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
			Porcentaje de avance en la ejecución de las medidas identificadas (plan de acción) del Estudio de tiempos de Despacho de Mercancías en la Terminal de Contenedores de Moín	No aplica	0	0%	No aplica	0	0%
			Número de informes que detallen avances en la implementación, por parte de Costa Rica del plan nacional y regional de la Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio (ECFCC) con énfasis en Gestión Coordinada de Fronteras (GCF).	No aplica	0	0%	1	1	100%
			Número de reuniones binacionales con las instituciones de control de la República Panamá y la República Nicaragua para la implementación de iniciativas de GCF.	No aplica	0	0%	6	27	450%
			Porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Anual del CONAFAC	No aplica	0	0%	100%	83%	83%

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
Dirección General de Comercio Exterior	Impulsar una participación activa de Costa Rica en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); así como la implementación de reformas alineadas con las mejores prácticas internacionales de la organización, para el máximo aprovechamiento de la membresía de CR a esta organización, en coordinación con las instituciones nacionales pertinentes	Procurada la participación de Costa Rica en la OCDE y el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el proceso de adhesión a la OCDE mediante la coordinación con las instituciones nacionales involucradas.	Porcentaje de participación de las instituciones nacionales involucradas en los comités de la OCDE.	60%	89%	148%	65%	60%	92%
			Porcentaje de avance en la implementación de los compromisos derivados del proceso de adhesión a la OCDE, en las áreas de ambiente, competencia, gobierno corporativo de Empresas Propiedad del Estado, gobernanza pública, pesca, químicos, inversión, mercados financieros, ciencia y tecnología y cohecho.	20%	50%	250%	40%	30%	75%

**Fuente:** Informe final de las metas del PEI 2023-2026 (PLI-INF-FIN-0009-2024) e Informe final de las metas 2024 del PEI 2023-2026 (PLI-INF-FIN-0009-2025)

## 7.2 Dependencias que reportaron “sobre cumplimiento” o “cumplimiento parcial” en sus indicadores

### 7.2.1 Metas con sobre cumplimiento

A continuación, se mencionan los indicadores cuyo **cumplimiento fue superior al 125%** durante el 2023:

**Tabla 2  
Resumen de indicadores con cumplimiento superior al 125% durante el 2023**

Dependencia	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
Dirección de Inversión	Número de proyectos de inversión.	38	59	<b>155%</b>
	Número de proyectos para mejora de competitividad y clima de inversión impulsados, aprobados y/o ejecutados	2	5	<b>250%</b>
Dirección General de Comercio Exterior	Porcentaje de avance en la negociación del Acuerdo de Asociación Económica Integral sobre Comercio e Inversión con Emiratos Árabes Unidos.	66%	95%	<b>144%</b>
	Porcentaje de avance en la actualización de la Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio con énfasis en Gestión Coordinada de Fronteras.	50%	100%	<b>200%</b>
	Porcentaje de avance en el proceso de aprobación de la versión 2.0 de la Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio con énfasis en Gestión Coordinada de Fronteras	50%	100%	<b>200%</b>
	Porcentaje de participación de las instituciones nacionales involucradas en los comités de la OCDE.	60%	89%	<b>148%</b>
	Porcentaje de avance en la implementación de los compromisos derivados del proceso de adhesión a la OCDE, en las áreas de ambiente, competencia, gobierno corporativo de Empresas Propiedad del Estado, gobernanza pública, pesca, químicos, inversión, mercados financieros, ciencia y tecnología y cohecho.	20%	50%	<b>250%</b>

**Fuente:** Informe final de las metas del PEI 2023-2026 (PLI-INF-FIN-0009-2024)

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

A continuación, se mencionan los indicadores cuyo **cumplimiento fue superior al 125%** durante el 2024:

**Tabla 3  
Resumen de indicadores con cumplimiento superior al 125% durante el 2024**

Dependencia	Indicador	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
Dirección de Inversión	Número de proyectos de inversión.	38	61	<b>161%</b>
	Número de proyectos para mejora de competitividad y clima de inversión impulsados, aprobados y/o ejecutados	6	8	<b>133%</b>
Dirección General de Comercio Exterior	Porcentaje de avance en el proceso de incorporación al Acuerdo de Asociación de Economía Digital (DEPA por sus siglas en inglés).	50%	70%	<b>140%</b>
	Número de reuniones binacionales con las instituciones de control de la República Panamá y la República Nicaragua para la implementación de iniciativas de GCF.	6	27	<b>450%</b>

**Fuente:** Informe final de las metas 2024 del PEI 2023-2026 (PLI-INF-FIN-0009-2025)

### 7.2.2 Metas con cumplimiento parcial

A continuación, se mencionan los indicadores cuyo **cumplimiento fue parcial** durante el 2023:

**Tabla 4  
Resumen de indicadores con cumplimiento parcial durante el 2023**

Dependencia	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
Unidad Coordinadora del Programa de Integración Fronteriza	Porcentaje de avance en la implementación del Programa de Integración Fronteriza.	73%	62%	85%
Dirección General de Comercio Exterior	Porcentaje de avance en la negociación y entrada en vigor de un acuerdo de asociación comercial con Ecuador.	100%	90%	90%
	Porcentaje de avance en el proceso de incorporación al Tratado Integral y	25%	20%	80%

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Indicador	Meta 2023	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
	Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP por sus siglas en inglés).			
	Porcentaje de avance en la negociación del Tratado de Libre Comercio con Israel.	15%	5%	33%
	Porcentaje de avance en la negociación del Protocolo de Adhesión de Costa Rica a la Alianza del Pacífico como plataforma para una mayor vinculación con Asia Pacífico.	33%	0%	0%
	Porcentaje de avance en la implementación de los acuerdos alcanzados en la 12va Conferencia Ministerial en materia de servicios y subvenciones a la pesca.	100%	25%	25%
	Porcentaje de avance en la elaboración del Estudio de Tiempo de Despacho de mercancías en la Terminal de Contenedores de Moín.	80%	50%	62,50%

**Fuente:** Informe final de las metas del PEI 2023-2026 (PLI-INF-FIN-0009-2024)

A continuación, se mencionan los indicadores cuyo **cumplimiento fue parcial** durante el 2024:

**Tabla 5  
Resumen de indicadores con cumplimiento parcial durante el 2024**

Dependencia	Indicador	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
Unidad Coordinadora del Programa de Integración Fronteriza	Porcentaje de avance en la implementación del Programa de Integración Fronteriza.	73%	72%	99%
Dirección General de Comercio Exterior	Porcentaje de avance en el proceso de incorporación al Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP por sus siglas en inglés).	50%	25%	50%
	Porcentaje de avance en la negociación del Tratado de Libre Comercio con Israel.	75%	50%	67%

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Dependencia	Indicador	Meta 2024	Cumplimiento absoluto	Cumplimiento porcentual
	Porcentaje de avance en la negociación del Protocolo de Adhesión de Costa Rica a la Alianza del Pacífico como plataforma para una mayor vinculación con Asia Pacífico.	66%	33%	50%
	Porcentaje de participación de Costa Rica en la negociación de iniciativas plurilaterales como la de comercio electrónico.	100%	90%	90%
	Porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Anual del CONAFAC	100%	83%	83%
	Porcentaje de participación de las instituciones nacionales involucradas en los comités de la OCDE.	65%	60%	92%
	Porcentaje de avance en la implementación de los compromisos derivados del proceso de adhesión a la OCDE, en las áreas de ambiente, competencia, gobierno corporativo de Empresas Propiedad del Estado, gobernanza pública, pesca, químicos, inversión, mercados financieros, ciencia y tecnología y cohecho.	40%	30%	75%

**Fuente:** Informe final de las metas 2024 del PEI 2023-2026 (PLI-INF-FIN-0009-2025)

### 7.3 Análisis de la información suministrada en el marco de los objetivos estratégicos de la institución

Durante el periodo comprendido entre los años 2023 y 2024, correspondiente a la evaluación de medio periodo del Plan Estratégico Institucional 2023–2026, se observa un desempeño institucional mayoritariamente favorable en el cumplimiento de las metas programadas. De acuerdo con los informes PLI-INF-FIN-0009-2024 y PLI-INF-FIN-0009-2025, se puede apreciar que los indicadores revelan una tendencia positiva en la ejecución de los objetivos estratégicos, con un número significativo de metas alcanzadas o superadas, aunque también se identifican áreas con algunos rezagos o incumplimientos que requieren atención y/o valoración de su programación.

En términos generales, los indicadores que reflejan sobrecumplimiento —es decir, aquellos cuyo cumplimiento porcentual superó el 100%— se concentran en áreas relacionadas con la atracción de inversión extranjera directa (IED), la facilitación del comercio y la implementación de compromisos internacionales. Por ejemplo, en 2023 se logró atraer 59 proyectos de inversión frente a una meta de 38, lo que representa un cumplimiento del 155%. En 2024, esta cifra ascendió a 61 proyectos, superando nuevamente la meta anual. Asimismo, se destaca el avance en la implementación de compromisos

derivados del proceso de adhesión a la OCDE, donde se alcanzaron niveles de cumplimiento superiores al 125% en varias áreas, incluyendo ambiente, gobernanza pública y pesca.

Por otro lado, se identifican indicadores con cumplimiento exacto, es decir, aquellos que alcanzaron el 100% de la meta establecida. Estos se encuentran principalmente en los ámbitos de participación institucional, como la asistencia a reuniones del Consejo Portuario Nacional, el Consejo Asesor del Programa Descubre y reuniones de coordinación con actores claves o para impulsar proyectos relacionados con sectores productivos o clústeres. También se logró la conclusión de algunas negociaciones comerciales como el Acuerdo de Asociación Comercial entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Gobierno de la República del Ecuador<sup>1</sup>; el Acuerdo sobre Cambio Climático, Comercio y Sostenibilidad (ACCTS); y el Acuerdo de Asociación Económica Integral sobre Comercio e Inversión con Emiratos Árabes Unidos.

En contraste, algunos indicadores presentaron cumplimiento parcial o bajo, siendo los más notorios aquellos cuya ejecución depende de factores externos. Por ejemplo, en 2024, el proceso de incorporación al Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP) alcanzó solo un 50% del valor proyectado, y la negociación del Tratado de Libre Comercio con Israel registró un cumplimiento del 66,67%. De igual forma, el indicador relativo a la adhesión a la Alianza del Pacífico mostró un avance limitado (33%), condicionado por factores externos ajenos al control institucional. Otro caso se refiere al porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones de auditoría externa sobre sostenibilidad de los puestos fronterizos, el cual se mantuvo en 0% durante ambos años debido a la ausencia de auditorías formales en el periodo.

Desde la perspectiva institucional, se identifican obstáculos que han limitado el avance de algunas metas como lo es el caso de los factores exógenos. Asimismo, se evidencian desafíos en la coordinación interinstitucional para la implementación de reformas regulatorias y la ejecución de auditorías externas. No obstante, estos desafíos también han generado oportunidades de mejora. La experiencia acumulada ha permitido fortalecer la gobernanza interinstitucional, optimizar procesos de simplificación regulatoria y consolidar alianzas estratégicas con actores internacionales.

En cuanto al cumplimiento institucional por dependencia, se observa que la mayoría de las unidades lograron ejecutar satisfactoriamente sus metas programadas. En 2023, el promedio de cumplimiento fue del 105%, mientras que en 2024 se mantuvo al 100%<sup>2</sup>, lo que refleja una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos.

Con respecto al cumplimiento anual de los indicadores, para el año 2023 se reportó un total de 28 indicadores evaluados, de los cuales 21 fueron cumplidos satisfactoriamente (75%). De estos 11 se cumplieron al 100% (lo que equivale al 39,29%) y 9 indicadores con un porcentaje de cumplimiento aún mayor (32.14%), cifra de la cual es menester indicar que 7 superan el 125% (25%). Asimismo, con cumplimiento parcial se tuvo un indicador cuyo reporte fue del 90% (equivalente a un 3,71%) y 7 indicadores cuyo cumplimiento fue menor al 90% (25%).

<sup>1</sup> Entró en vigor el 01 de octubre de 2024, mediante la Ley N°10494 publicada en la Gaceta N°119, Alcance N°119, del 01 de julio de 2024.

<sup>2</sup> Se aclara que si bien hubo indicadores que no lograron cumplir con la totalidad de su programación, hubo otros que lo superaron considerablemente. Esta situación genera el hecho de que el promedio de cumplimiento del POI para el 2024 sea de un 100%.

Por su parte, durante el 2024, se reportó un total de 27 indicadores evaluados, de los cuales 21 fueron cumplidos satisfactoriamente (77,78%). De estos 14 se cumplieron al 100% (lo que equivale al 51,85%) y 4 indicadores superaron el 125% (14,81%). Asimismo, con cumplimiento parcial se tuvieron tres indicadores cuyo reporte fue entre el 90% y 99% (equivalente a un 11,11%) y 6 indicadores cuyo cumplimiento fue menor al 90% (22,22%).

Es importante señalar que algunos indicadores se evaluaron únicamente en 2023 debido a que sus metas se completaron en ese mismo año, conforme a la programación definida. Del mismo modo, en 2024 se agregaron nuevos indicadores que permitieron fortalecer la gestión institucional, y mejorar la disponibilidad de información y la rendición de cuentas.

En conclusión, el análisis de medio periodo del PEI 2023–2026 evidencia un desempeño institucional robusto, con una alta proporción de metas cumplidas o superadas, y una clara orientación hacia la mejora continua. COMEX ha logrado una ejecución estratégica sólida en la mayoría de sus objetivos, a pesar de los retos externos y estructurales. La implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) ha contribuido a una mayor trazabilidad y calidad en la planificación institucional.

Si bien existen oportunidades de mejora, la gestión estratégica ha demostrado capacidad de adaptación, resiliencia y compromiso con el desarrollo económico sostenible del país. Se recomienda continuar fortaleciendo la articulación interinstitucional, analizar los indicadores con rezago y consolidar las buenas prácticas identificadas durante este periodo en miras a maximizar los logros del PEI hacia el cierre del periodo 2023-2026.

## **8.- RESULTADOS DE LA GESTIÓN EFECTUADA POR LOS ÓRGANOS COLEGIADOS DE COMEX**

COMEX cuenta con 23 órganos colegiados a saber:

- Consejo Consultivo de Comercio Exterior (CCCE)
- Comisión Interministerial de Carácter Consultivo de la Dirección de Aplicación de Acuerdos Comerciales Internacionales (CICC)
- Consejo Nacional de Facilitación del Comercio (CONAFAC)
- Comisión Administradora del Registro de Árbitros Elegibles (CARAE)
- Consejo Consultivo para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)
- Comisión Especial para la Definición de Sectores Estratégicos (CEDSE)
- Comisión Interinstitucional para la Solución de Controversias Internacionales en materia de Comercio e Inversión (CISC)
- Comisión Institucional de Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)
- Comisión Institucional de Control Interno (CCI)
- Comisión de Donaciones (CD)
- Comisión de Presupuesto Institucional (CP)
- Comisión de Salud Ocupacional (SO)
- Comisión Especializada de Empleo y Discapacidad (CEED)
- Comisión de Teletrabajo (CIT)
- Comisión de Recomendación de Adjudicaciones en Compras Públicas (CRACP)

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

- Comité Asesor de Tecnologías de Información (CATI)
- Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos (CISED)
- Comisión Institucional sobre Accesibilidad y Discapacidad (CIAD)
- Comisión Ambiental Institucional (CAI)
- Comisión Institucional de Ética y Valores (CIEV)
- Comité Institucional de Servicios (CIS)
- Comisión Institucional de Mejora Regulatoria (CIMER)
- Comisión Institucional de Derechos Humanos (CDH)

La incorporación, por primera vez, de objetivos estratégicos y resultados esperados para los órganos colegiados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) constituye un avance significativo hacia una gestión más integrada, transparente y orientada a resultados. Esta inclusión permite alinear el quehacer de estos órganos con la planificación estratégica del Ministerio, y fortalece el principio de rendición de cuentas, al establecer de forma clara y medible los compromisos institucionales que les corresponden. La trazabilidad de sus actuaciones no solo mejora los mecanismos de seguimiento y evaluación, sino que también contribuye al fortalecimiento del Sistema de Control Interno, al generar evidencia verificable que respalda la toma de decisiones y permite ejercer una supervisión jerárquica más efectiva.

En apoyo a este proceso, el 30 de octubre de 2024, mediante la circular institucional DM-CIR-ENV-0012-2024 (DM-00619-24-S), el jerarca oficializó la actualización de la “Política para la organización y funcionamiento de los órganos colegiados del Ministerio de Comercio Exterior (CISED-POL-OCL)”. Este instrumento establece, entre otras disposiciones, que los órganos colegiados de COMEX deberán:

- a) Elaborar un Plan de Trabajo Anual, en febrero de cada año, el cual se remitirá a la Oficialía Mayor y Dirección Administrativa Financiera con copia al Despacho Viceministerial y a la Unidad de Planificación Institucional para su seguimiento.
- b) Elaborar y remitir un Informe de Gestión Anual, en febrero de cada año, dirigido a la Oficialía Mayor y Dirección Administrativa Financiera con copia al Despacho Viceministerial y a la Unidad de Planificación Institucional, como soporte de gestión, indicando al menos las acciones y actividades realizadas según la programación del Plan de Trabajo.

Con base en lo anterior, el presente informe resume el porcentaje de cumplimiento de los planes de trabajo 2024 de aquellos órganos colegiados que, a la fecha, han remitido la información correspondiente. Para los casos en que esta obligación aún no ha sido atendida, se procedió a instruir su cumplimiento mediante el memorando DM-MEM-ENV-0093-2025, emitido el 25 de junio de 2025, en el cual se otorgó un plazo adicional improrrogable de un mes natural para remitir la documentación pendiente.

En consecuencia, una vez que los órganos colegiados CCOCDE, CEDSE, CISC, CP, CCCE y CICC remitan sus insumos, se procederá con la actualización del análisis de este apartado.

**Tabla 6  
Resumen desempeño alcanzado por los órganos colegiados durante el 2024**

Órgano colegiado	Actividades programadas	Actividades cumplidas	Actividades proceso	Actividades reprogramadas	Porcentaje cumplimiento
CCCE	0	0	0	0	0%

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Órgano colegiado	Actividades programadas	Actividades cumplidas	Actividades proceso	Actividades reprogramadas	Porcentaje cumplimiento
CICC	0	0	0	0	0%
CONAFAC	17	15	0	0	88%
CARAE	4	4	0	0	100%
OCDE	0	0	0	0	0%
CEDSE	0	0	0	0	0%
CISC	0	0	0	0	0%
NICSP	4	3	0	1	75%
CCI	20	19	1 <sup>3</sup>	0	95%
CD	3	3	0	0	100%
CP	0	0	0	0	0%
SO	7	4	2	1	57%
CEED	3	3	0	0	100%
CIT	9	7	0	2 <sup>4</sup>	78%
CRACP <sup>5</sup>	0	0	0	0	0%
CATI	12	8	2	2	67%
CISED	13	13	0	0	100%
CIAD	4	3	1	0	75%
CAI	5	5	0	0	100%
CIEV	7	3	2	2	43%
CIS	9	9	0	0	100%
CIMER	9	8	1 <sup>6</sup>	0	89%
CDH	14	14	0	0	100%

Fuente: Control de informes y planes de trabajo órganos colegiados (PLI-CTL-PEI-0001-2025).

## 8.1 Análisis de la información suministrada por parte de los órganos colegiados de la institución

En el marco del fortalecimiento del sistema de control interno y de la consolidación de una gestión pública orientada a resultados, se ha incorporado por primera vez en el PEI 2023–2026 la evaluación formal de la gestión de los órganos colegiados. Este ejercicio, correspondiente al año 2024, representa un hito institucional en materia de planificación estratégica, transparencia y rendición de cuentas, al permitir valorar de manera sistemática el cumplimiento de las actividades programadas por estos órganos, los cuales desempeñan funciones clave en la toma de decisiones, la coordinación interinstitucional y la implementación de políticas públicas.

<sup>3</sup> La actividad fue concretada mediante la circular institucional 0005-2025 (DM-CIR-ENV-0005-2025) del 14 de marzo de 2025.

<sup>4</sup> La actividad relacionada a la publicación de los documentos del órgano colegiado en la página web fue concretada mediante el informe CIT-INF-GES-002-2025 del 06 de mayo de 2025, el cual fue notificado por el órgano colegiado al Despacho Viceministerial.

<sup>5</sup> La resolución de creación de la CRACP se emitió el 30 de diciembre del 2024. Por lo anterior, dicho órgano no presentó el informe de fin de gestión 2024.

<sup>6</sup> Se aclara que, con respecto a esta actividad, se realizó la revisión de las oportunidades de mejora producto de los resultados obtenidos en el Índice de Capacidad Regulatoria Institucional (ICRI) 2023. Para tal efecto, en el 2024 se realizaron tres sesiones de trabajo de la CIMER (30 de agosto y 03 y 23 de setiembre) y se ejecutaron diversas acciones para atender la brecha señala en las dimensiones que componen el ICRI. Entre estos esfuerzos destacan: la elaboración de la Plantilla para la formulación de PMR con base en los lineamientos del MEIC; la suscripción del “Convenio para la Emisión Descentralizada de Certificaciones Digitales de Naturaleza Registral para Uso Interno en Entidades Exentas, suscrito entre la Junta Administrativa del Registro Nacional y el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica”; el análisis de resultados del Índice de Transparencia Institucional, la actualización de apartados de la página institucional; elaboración de un cuadro comparativo de resultados del ICRI; entre otros.

**INFORME EVALUACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
PERIODO 2023-2024  
PLI-INF-EVA-0004-2025**

Durante el periodo evaluado, se registró un total de 140 actividades programadas por los distintos órganos colegiados. De estas, 121 fueron ejecutadas en su totalidad, 9 se encontraban en proceso de ejecución al momento en que fue remitido el informe y 8 fueron reprogramadas para su atención en el siguiente periodo. Este desempeño refleja un nivel de cumplimiento del 86,4%, lo cual evidencia un esfuerzo institucional significativo, especialmente considerando que muchas de estas instancias operan con recursos limitados y con personal que asume estas funciones como parte de sus responsabilidades adicionales.

Sin embargo, es importante señalar que siete órganos colegiados no remitieron la información requerida en el tiempo establecido por lo que fue necesario una solicitud formal de parte del Despacho Ministerial mediante el memorando DM-MEM-ENV-0093-2025. A partir de dicha gestión se recibió la información correspondiente a la CEED y se está a la espera de los insumos de los demás órganos colegiados.

Esta omisión representa una debilidad institucional que debe ser atendida con prontitud, ya que limita la posibilidad de contar con una visión integral del desempeño de la gestión colegiada y afecta la trazabilidad de los compromisos asumidos en el marco del PEI. La no remisión de insumos no solo compromete la calidad del proceso evaluativo, sino que también debilita los principios de transparencia y rendición de cuentas que deben regir la actuación pública.

El análisis de los informes recibidos permite identificar una serie de obstáculos que han incidido en el cumplimiento de las actividades programadas. Entre los más recurrentes se encuentran la alta carga laboral de las personas funcionarias que integran los órganos colegiados, la falta de disponibilidad de tiempo para atender las tareas asignadas, la rotación de personal y las curvas de aprendizaje asociadas a los cambios en la composición de las comisiones. Asimismo, se reportan limitaciones presupuestarias que dificultan la implementación de acciones estratégicas, como la capacitación del personal o la adquisición de insumos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. En algunos casos, como en la CIAD, se identifican obstáculos estructurales, como la imposibilidad de realizar adecuaciones físicas en instalaciones arrendadas, lo cual limita el cumplimiento de la normativa en materia de accesibilidad.

A pesar de estos desafíos, el ejercicio evaluativo también ha permitido visibilizar importantes fortalezas institucionales. Destaca, en primer lugar, el compromiso y la responsabilidad de las personas funcionarias que integran los órganos colegiados, quienes, a pesar de las limitaciones señaladas, han demostrado una alta disposición para cumplir con los objetivos establecidos. Asimismo, se evidencia un respaldo sostenido por parte de los Despachos Ministerial y Viceministerial, lo cual ha sido determinante para la reactivación de órganos que se encontraban inactivos, como la Comisión de Salud Ocupacional. También se identifican labores relevantes en materia de digitalización de procesos (CAI), sistematización de información y articulación interinstitucional (CONAFAC), lo cual ha contribuido a mejorar la eficiencia operativa y la calidad de la gestión.

En términos de oportunidades de mejora, se recomienda fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación, de manera que se garantice la entrega oportuna de insumos y se promueva una cultura organizacional basada en la mejora continua. La capacitación del personal, la asignación de recursos adecuados y la definición de cronogramas realistas son elementos clave para asegurar una ejecución más efectiva de las actividades programadas.

Este ejercicio de evaluación cobra especial relevancia en tanto permite dimensionar el valor público generado por la labor de los órganos colegiados. Cada uno de estos órganos responde a una razón de

ser institucional, y su funcionamiento adecuado contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de COMEX, así como a los compromisos asumidos en los instrumentos de planificación nacional, tales como el Plan de acción de la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (PIEG) y el Plan de acción de la Política Nacional en Discapacidad (PONADIS), entre otros. En este sentido, el cumplimiento de las actividades programadas no solo representa un indicador de eficiencia interna, sino también una manifestación concreta del compromiso institucional con la ciudadanía y con el desarrollo sostenible del país.

En conclusión, la evaluación de la gestión de los órganos colegiados en el año 2024 constituye un paso firme hacia la consolidación de una administración pública más transparente, eficiente y orientada a resultados. Si bien persisten desafíos importantes, los avances alcanzados y las lecciones aprendidas sientan las bases para fortalecer la planificación estratégica, mejorar la coordinación institucional y garantizar que cada órgano colegiado contribuya de manera efectiva a la misión institucional de COMEX. La continuidad de este proceso evaluativo contribuirá al desarrollo de una gestión pública que responda a los más altos estándares de calidad, integridad y compromiso con el interés público.

## **9.- OBSTACULOS, DEBILIDADES Y DESVENTAJAS**

En lo que respecta a la gestión relacionada al cumplimiento de indicadores de los objetivos estratégicos de la institución, se identificó poca anuencia por parte de algunas instancias para aportar la documentación probatoria que respalde el cumplimiento de sus metas. Esta situación limita significativamente la posibilidad de realizar una evaluación objetiva, rigurosa y confiable del cumplimiento de los objetivos institucionales; así como en la conformación del expediente institucional. Ante esta situación, la Unidad de Planificación procedió a conformar el expediente institucional únicamente con la información proporcionada por aquellas áreas que sí remitieron los respaldos requeridos.

En este sentido, es importante señalar que, conforme a lo establecido en la Política para la implementación del Modelo de Gestión por Resultados en el Desarrollo en el Ministerio de Comercio Exterior (PLI-POL-GPR), cada dependencia es responsable de mantener actualizado su propio expediente de cumplimiento. En consecuencia, en caso de requerirse una verificación posterior, será responsabilidad de cada instancia aportar la documentación correspondiente que respalde los resultados reportados.

Adicionalmente, se evidencia que la evaluación es muchos de los casos es percibida —tanto por dependencias como por órganos colegiados— como un requisito administrativo, más que como una herramienta estratégica para la gestión institucional. Esta situación puede repercutir en una baja priorización de los procesos de monitoreo y seguimiento al interior de las dependencias, lo que afecta la calidad de la información reportada.

Cabe destacar que, a pesar de los esfuerzos de la Unidad de Planificación Institucional por consolidar y presentar el informe de evaluación en un plazo más oportuno, no todas las dependencias entregaron la información solicitada dentro del período establecido o de manera completa. Esta circunstancia, sumada a la sobrecarga operativa registrada en los meses posteriores y a la limitada disponibilidad de recursos humanos, dificultó la elaboración y presentación del informe en el tiempo inicialmente previsto.

## 10.- VENTAJAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Los principales aspectos positivos identificados durante el proceso de evaluación, destaca la oportuna y efectiva coordinación entre la Unidad de Planificación Institucional y los Despachos Ministerial y Viceministerial. Esta articulación ha permitido mantener una comunicación fluida, permanente y focalizada en el estado de cumplimiento de los indicadores programados, lo que ha contribuido de manera significativa a la toma de decisiones informadas y al seguimiento oportuno del desempeño institucional. La consolidación de estos espacios de coordinación refleja el valor estratégico de la evaluación como herramienta clave para fortalecer la gestión pública y garantizar una adecuada rendición de cuentas.

## 11.- ANEXOS

- Informe final de las metas del PEI 2023-2026 (PLI-INF-FIN-0009-2024)
- Informe final de las metas 2024 del PEI 2023-2026 (PLI-INF-FIN-0009-2025).
- Control de informes y planes de trabajo órganos colegiados (PLI-CTL-PEI-0001-2025).

## 12.- FIRMAS

Marisol Esquivel Orozco Asesora de Planificación Institucional	Angie Vega Segura Coordinadora de Planificación Institucional