



MINISTERIO
DE OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO DE COSTA RICA

Informe de resultados: Evaluación quinquenal del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2025

Unidad de Planificación Institucional

Proceso Evaluación y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos Institucionales

MOPT-01-07-01-009-2026

Control de revisión y aprobación:

ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO		
NOMBRE	CARGO Y DEPENDENCIA	FIRMA
Licda. Wendy Ortiz Umaña	Asesora, Proceso Evaluación y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos Institucionales	WENDY ORTIZ UMAÑA (FIRMA) Firmado digitalmente por WENDY ORTIZ UMAÑA (FIRMA) Fecha: 2026.08.06 12:01:23 -06'00'
APROBACIÓN POR PARTE DEL SUPERIOR INMEDIATO		
NOMBRE	CARGO Y DEPENDENCIA	FIRMA
Licda. Ma. Amalia Vásquez Mora	Jefe a.i., Proceso Evaluación y Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos Institucionales	MARIA AMALIA VASQUEZ MORA (FIRMA) Firmado digitalmente por MARIA AMALIA VASQUEZ MORA (FIRMA) Fecha: 2026.08.10 13:23:45 -06'00'
VISTO BUENO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL		
NOMBRE	CARGO Y DEPENDENCIA	FIRMA
Licda. Rosa I. Angulo Valderramos	Subdirectora a.i., Unidad de Planificación Institucional	ROSA IZEL ANGULO VALDERRAMOS (FIRMA) PERSONA FISICA, CPF-03-0367-0855. Fecha declarada: 10/08/2026 01:44:15 p. m. Esta es una representación gráfica únicamente, verifique la validez de la firma.

Contenido

1. Resumen Ejecutivo	4
2. Introducción	5
3. Objetivo general	6
3.1 Objetivos específicos	6
4. Marco de referencia	7
4.1 Marco normativo institucional	7
4.2 Proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2020-2025	8
5. Metodología de la evaluación	9
6. Evaluación quinquenal del Plan Estratégico Institucional 2020-2025	11
6.1. Avance general del PEI 2020-2025	11
6.2. Avance total por eje estratégico	12
6.3. Avance total por producto	13
6.4. Cumplimiento total de las metas estratégicas	18
6.5. Evolución del desempeño institucional	20
6.6. Factores que incidieron en la ejecución de metas	21
6.7. Brechas y desafíos pendientes	21
7. CONCLUSIONES	22
8. RECOMENDACIONES	23
Al Despacho del Ministro	23
A las dependencias con responsabilidad directa en el PEI	23
A todo el Ministerio	23
9. ANEXOS	24

Índice de Tablas

Tabla 1. Criterios de desempeño de metas	9
Tabla 2. Porcentaje final alcanzado por producto del PEI 2020-2025	13
Tabla 3. Porcentaje de avance final en el cumplimiento de productos PEI 2020-2025	19

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1. Avance general del PEI 2020-2025 (calculado con los valores reportados)	11
Gráfico N° 2. Avance general del PEI 2020-2025 (ajustado con un límite máximo de 100% por meta)	12
Gráfico N° 3. Avance general de los ejes del PEI 2020-2025	12
Gráfico N° 4. Calificación de avance de las metas PEI 2020-2025	18

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe expone los resultados de la evaluación quinquenal del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2025 del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), instrumento que constituyó el primer ejercicio formal de planificación estratégica institucional desarrollado por el Ministerio para orientar su gestión de mediano plazo hacia el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales, la mejora continua y la generación de valor público.

La evaluación permitió valorar el desempeño institucional acumulado durante el período de vigencia del Plan, mediante el análisis del cumplimiento de los objetivos, productos y metas estratégicas, así como de los factores que incidieron en su ejecución y las principales lecciones derivadas de su implementación. Como resultado, el PEI alcanzó un avance general del 84,44%, de acuerdo con la metodología aplicada, donde se recopila la información de los valores totales reportados por las dependencias, y un 78.49% que corresponde al cumplimiento ajustado con un límite máximo del 100 % por meta.

Más allá de los resultados cuantitativos, el proceso de implementación del PEI representó un avance significativo en la consolidación de la planificación estratégica como herramienta de gestión institucional. Durante su ejecución se fortalecieron los procesos de seguimiento y evaluación, se promovió una mayor articulación entre la planificación estratégica, la programación operativa y el presupuesto, se desarrollaron metodologías e instrumentos para el monitoreo del desempeño institucional y se impulsó una cultura organizacional orientada a la gestión para resultados y a la mejora continua.

La evaluación evidencia fortalezas particularmente en los ejes estratégicos de Gestión por Procesos, Liderazgo y Planificación y Estrategia, ámbitos en los que se fortalecieron mecanismos de coordinación institucional, gestión del riesgo, innovación, planificación y seguimiento que fortalecieron la capacidad institucional para orientar la toma de decisiones basada en evidencia. Asimismo, el análisis permitió identificar oportunidades de mejora relacionadas principalmente con la orientación hacia el usuario, el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana, la evaluación de la calidad de los servicios y la consolidación de indicadores de desempeño en determinadas áreas institucionales.

Entre los principales aportes del PEI destaca la incorporación de una visión estratégica de mediano plazo en la gestión institucional, permitiendo que las dependencias alinearan progresivamente sus acciones con objetivos comunes y fortalecieran la trazabilidad de los resultados institucionales. Este proceso generó capacidades técnicas, metodológicas y organizacionales que hoy constituyen una base para la implementación del Plan Estratégico Institucional 2026-2030.

En este contexto, la evaluación quinquenal trasciende la valoración del nivel de cumplimiento alcanzado y constituye un ejercicio de aprendizaje institucional que evidencia los avances logrados, las brechas que aún persisten y los factores que incidieron en la ejecución de la estrategia.

2. Introducción

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2025 del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) constituyó el instrumento orientador de la gestión institucional durante el período comprendido del 2020 al 2025, definiendo el rumbo estratégico para fortalecer las capacidades organizacionales, mejorar el desempeño institucional y contribuir a una mayor generación de valor público mediante la prestación de bienes y servicios dirigidos a la ciudadanía.

Su formulación respondió al análisis del contexto institucional y a la necesidad de atender oportunidades de mejora identificadas en materia de gestión, orientando las acciones hacia el fortalecimiento de procesos, el desarrollo del talento humano, la planificación estratégica y la gestión enfocada en resultados. Al constituirse en el primer Plan Estratégico Institucional del Ministerio, su implementación representó un hito en la evolución de la gestión institucional, al introducir una visión de mediano plazo que favoreció la articulación entre las prioridades estratégicas, la planificación operativa y la asignación de recursos. Para ello, el Plan estableció objetivos, indicadores y metas estratégicas articuladas mediante ejes de intervención orientados al mejoramiento continuo del Ministerio.

Durante su período de vigencia, el PEI se constituyó en el principal instrumento de planificación de mediano plazo del MOPT, promoviendo mecanismos de seguimiento, monitoreo y ajuste que permitieran mantener la alineación entre la estrategia institucional, la planificación operativa y las condiciones cambiantes del entorno. En este contexto, se impulsaron acciones para fortalecer la gestión estratégica institucional, incluyendo la integración progresiva del seguimiento de metas dentro de los procesos de planificación y presupuestación, así como la adopción de medidas de reprogramación cuando las condiciones institucionales así lo requirieron.

El año 2025 representa el cierre del horizonte estratégico definido para el período 2020-2025 y, por tanto, constituye un momento de valoración integral de los resultados obtenidos. En consecuencia, el presente informe trasciende el ejercicio tradicional de seguimiento anual para incorporar una perspectiva de evaluación quinquenal que permita analizar el desempeño institucional acumulado del período, identificar los principales avances institucionales alcanzados, los factores que incidieron en los resultados obtenidos, reconocer aquellos desafíos que permanecen vigentes y las principales lecciones derivadas del proceso de implementación.

De esta forma, el cierre del PEI 2020-2025 no solo permite determinar el grado de cumplimiento de la estrategia institucional definida para el período, sino también generar evidencia para la toma de decisiones y aportar insumos para fortalecer el diseño, la implementación y el seguimiento del nuevo ciclo de planificación estratégica institucional.

3. Objetivo general

Presentar los resultados de la evaluación quinquenal del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2025 del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, mediante el análisis del grado de cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos definidos, así como de los principales avances, factores incidentes y lecciones derivadas de su implementación, con el propósito de generar insumos para la toma de decisiones.

3.1 Objetivos específicos

- a. Analizar el desempeño acumulado del período 2020-2025 mediante la valoración del cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas institucionales.
- b. Identificar los principales resultados, avances y contribuciones generadas durante la ejecución del Plan Estratégico Institucional.
- c. Determinar los factores internos y externos que incidieron en el desempeño institucional y en el nivel de cumplimiento alcanzado.
- d. Documentar las principales lecciones aprendidas y generar insumos que contribuyan al fortalecimiento del proceso de implementación y seguimiento del nuevo ciclo de planificación estratégica institucional.

4. Marco de referencia

4.1 Marco normativo institucional

La planificación institucional constituye una función sustantiva de la gestión pública orientada a dirigir el accionar de las entidades hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos y la generación de valor público. En el ámbito nacional, dicho proceso se sustenta en un conjunto de disposiciones normativas y metodológicas que promueven la articulación entre la planificación, el presupuesto, el seguimiento y la evaluación de resultados.

En ese contexto, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) desarrolla sus procesos de planificación institucional conforme al marco regulatorio emitido por las instancias rectoras competentes, procurando la alineación entre la gestión orientada a resultados, la estrategia institucional, la programación operativa y la asignación económica. Entre los principales instrumentos de referencia para la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional se consideran:

- La Constitución Política de la República de Costa Rica, en lo relativo al principio de eficiencia y orientación de la Administración Pública hacia el interés general.
- La Ley N° 5525, Ley de Planificación Nacional.
- La Ley N° 8131, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, particularmente en materia de vinculación entre planificación, programación y presupuesto.
- El Decreto Ejecutivo N° 37735-PLAN, Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación.
- Los lineamientos, metodologías e instrumentos emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) para la formulación, seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación institucional.
- La normativa interna institucional aplicable al proceso de planificación estratégica y seguimiento institucional.

De forma complementaria, el MOPT estableció disposiciones internas para operacionalizar el seguimiento y evaluación del instrumento estratégico institucional. En este sentido, mediante los oficios DM-2020-0895 y DM-2020-1567 se aprobó y brindó aval al criterio de vinculación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2025, instruyéndose a la Unidad de Planificación Institucional (UPI) para coordinar, comunicar y dar seguimiento a las acciones necesarias para su implementación y cumplimiento.

Asimismo, de conformidad con lo establecido en el apartado 6. “Seguimiento y evaluación” del Plan Estratégico Institucional 2020-2025 (MOPT-01-07-04-001-2020), la Unidad de Planificación Institucional es la instancia responsable del seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan. En concordancia con ello, mediante Circular PI-CIR-2021-13 se oficializó el Procedimiento: Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI), código 751-PC02, versión 2, así como el Formulario: Matriz de Seguimiento del Plan Estratégico Institucional 751-PC02-01 (SPEI), fortaleciendo el control, monitoreo y trazabilidad de las acciones estratégicas institucionales.

4.2 Proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2020-2025

El Plan Estratégico Institucional 2020-2025 se formuló como el instrumento de mediano plazo para orientar la gestión institucional del MOPT, definiendo prioridades estratégicas y mecanismos de articulación para fortalecer el desempeño institucional durante el período de vigencia, tomando como base la guía de “*Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEP*” establecida por el MIDEPLAN.

Su diseño se sustentó en el análisis del entorno institucional mediante herramientas de diagnóstico estratégico, entre ellas el análisis FODA y el árbol de problemas, identificándose como problemática central la débil gestión institucional y su incidencia sobre la capacidad institucional para responder de forma oportuna y efectiva a las necesidades de los usuarios.

A partir de dicho diagnóstico se definió como objetivo estratégico principal el fortalecimiento de la gestión institucional, orientado a mejorar la prestación de bienes y servicios institucionales y aumentar la generación de valor público.

Para atender este objetivo, el PEI definió como estrategia general orientar y fortalecer la gestión institucional mediante la implementación de procesos de planificación estratégica sustentados en el desarrollo de capacidades organizacionales, la mejora continua de los procesos institucionales, el fortalecimiento del talento humano y la promoción de una cultura orientada a resultados.

Como referencia metodológica para la estructuración del Plan se incorporó el Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional desarrollado por MIDEPLAN, estableciendo como líneas maestras de intervención los siguientes ejes estratégicos:

- Orientación hacia el usuario.
- Liderazgo.
- Desarrollo del talento humano.
- Planificación y estrategia.
- Gestión por procesos.
- Resultados.

Estos ejes constituyeron el marco orientador para la definición de objetivos, indicadores y metas estratégicas cuyo desempeño es objeto de análisis en el presente informe.

5. Metodología de la evaluación

La evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020–2025 se desarrolló considerando el marco normativo y metodológico que regula los procesos de planificación, seguimiento y evaluación en el sector público costarricense, así como las disposiciones internas definidas por el MOPT para la gestión y monitoreo de su estrategia institucional.

De conformidad con el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación y los lineamientos emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), el seguimiento y evaluación del desempeño institucional constituyen procesos orientados a valorar el avance en el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores estratégicos, generando información para la toma de decisiones, el aprendizaje institucional y el fortalecimiento de los procesos de mejora continua.

Para efectos del presente informe, se adoptó una metodología de análisis consolidado del período de vigencia del PEI 2020–2025, con el propósito de valorar el desempeño acumulado del ciclo estratégico institucional.

El nivel de desempeño de cada meta sigue los criterios que se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Criterios de desempeño de metas

Alto	Medio	Bajo
De 90 a 100	De 50 a 89	De 0 a 49

Fuente: Clasificación de resultados tomado del Sistema de Planificación y Presupuesto (SPP).

Se considera la información reportada por las dependencias responsables al cierre del periodo comprendido, misma que fue solicitada mediante el oficio CARTA-MOPT-PI-PESPPPI-2026-17. La evaluación incorpora una perspectiva acumulativa, orientada a determinar el grado de cumplimiento alcanzado al cierre del Plan, identificando tendencias de desempeño, avances institucionales, factores condicionantes y oportunidades de mejora para futuros ejercicios de planificación.

Para el desarrollo del presente informe se utilizaron como fuentes principales de información:

- ✓ La Matriz de Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (SPEI), 751-PC02-01.
- ✓ Los reportes y evidencias remitidas por las dependencias responsables de las metas estratégicas.
- ✓ Los informes anuales de seguimiento del PEI correspondientes al período 2020, 2021, 2022 y 2023.
- ✓ La programación estratégica vigente y sus respectivas modificaciones o reprogramaciones aprobadas durante el período de ejecución.
- ✓ Información complementaria disponible en los sistemas institucionales de planificación y presupuesto.

La información recopilada fue revisada y consolidada por la Unidad de Planificación Institucional con el fin de garantizar consistencia metodológica y trazabilidad de los resultados, por medio de las etapas:

- a) **Recolección y consolidación de información:** donde se solicitó a las dependencias responsables de la ejecución de metas estratégicas, el reporte de resultados obtenidos al cierre del año 2025.
- b) **Validación y análisis de resultados:** la información recibida fue sometida a revisión técnica para verificar consistencia entre las metas programadas, los resultados alcanzados y la evidencia aportada. Cuando correspondió, se incorporaron ajustes derivados de procesos de aclaración o validación con las dependencias responsables.
- c) **Valoración del desempeño institucional:** con base en la información consolidada, se realizó el análisis del nivel de cumplimiento de indicadores y metas estratégicas, considerando el desempeño acumulado del período 2020-2025.

Para el análisis quinquenal se valoraron elementos asociados a:

- ✓ Cumplimiento de metas estratégicas.
 - ✓ Evolución anual del desempeño.
 - ✓ Factores internos y externos que incidieron en los resultados.
 - ✓ Principales logros y desafíos institucionales.
 - ✓ Lecciones aprendidas derivadas del proceso de implementación.
- d) En el caso de aquellas metas que registran un porcentaje de cumplimiento superior al 100% se clasifican dentro del nivel de desempeño alto. No obstante, para efectos del análisis de resultados, se consideran metas con sobre ejecución, a fin de identificar los factores que incidieron en la obtención de resultados superiores a los programados.
 - e) **Elaboración del informe de cierre:** finalmente, se integraron los resultados de la evaluación quinquenal para construir una valoración consolidada del cierre del ciclo estratégico institucional.
 - f) El cálculo del porcentaje de cumplimiento institucional se obtiene mediante la consolidación de los resultados de todas las metas reportadas por las dependencias responsables durante el período quinquenal, bajo dos enfoques de análisis:
 - ✓ Cumplimiento calculado con los valores reportados: Se calcula sobre los porcentajes reales de cumplimiento alcanzados por cada una de las metas reportadas incluyendo los resultados de 5 metas que alcanzaron valores superiores al 100%, lo que aumenta el resultado general.
 - ✓ Cumplimiento ajustado con un límite máximo del 100 % por meta: limitando el aporte máximo de cada meta al 100%, con el fin de medir el grado de cumplimiento respecto de la programación institucional.

La fórmula utilizada es la siguiente: **Cumplimiento institucional (%) = $(\Sigma \text{porcentajes de cumplimiento de las metas evaluadas} / (\text{Total de metas evaluadas} \times 100)) \times 100$.**

La aplicación de la fórmula se realiza sobre 58 metas evaluadas durante el periodo.

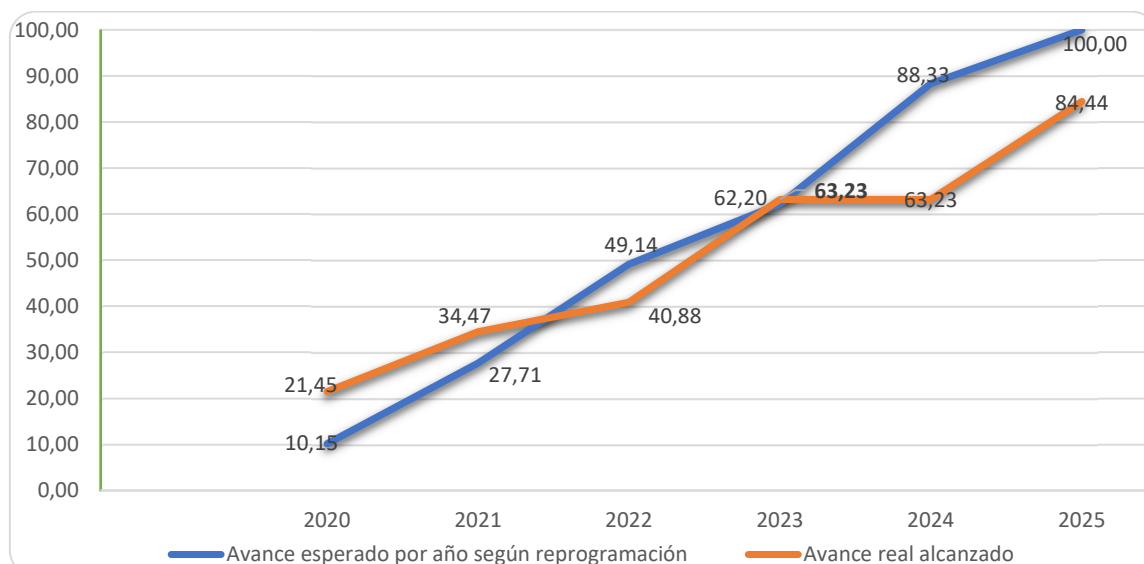
6. Evaluación quinquenal del Plan Estratégico Institucional 2020-2025

6.1. Avance general del PEI 2020-2025

Cumplimiento calculado con los valores reportados:

Se constata un avance general del PEI de un 84,44%, tal como se muestra en el gráfico N° 1. Este resultado sintetiza el desempeño acumulado del quinquenio y constituye el punto de referencia para el análisis de los factores que incidieron en su ejecución y de las brechas que orientan el nuevo ciclo de planificación.

Gráfico N° 1. Avance general del PEI 2020-2025 (calculado con los valores reportados)



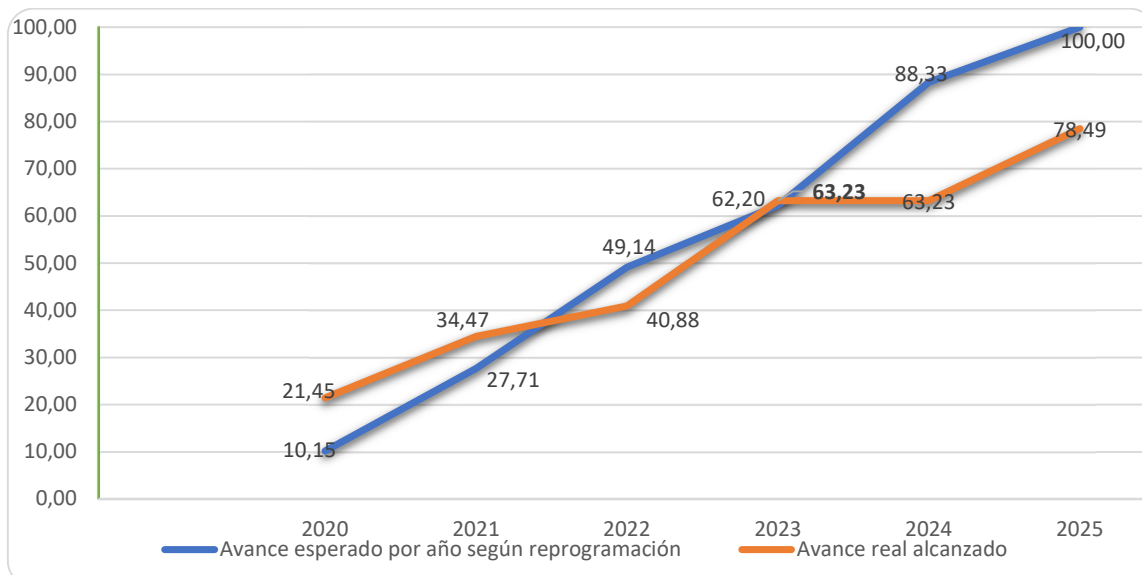
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del seguimiento quinquenal del PEI 2020-2025.

Nota: Tanto el avance esperado por año como el avance real según seguimiento, varían por ajustes aplicados como parte de la reprogramación de metas, de ahí que los datos se actualizaron cada año. Para el 2024 se mantiene el dato del último avance logrado en el 2023, por cuanto durante ese periodo no se aplicó seguimiento al PEI por la atención de otras prioridades institucionales.

Cumplimiento ajustado con un límite máximo de un 100% de meta:

Se constata un avance general ajustado del PEI con un límite máximo del 100 % por meta, alcanzando un 78,49%, tal como se muestra en el gráfico N° 2. Este cálculo se realiza con el fin de medir el grado de cumplimiento respecto de la programación institucional y al igual que el anterior gráfico, constituye el punto de referencia para el análisis de los factores que incidieron en su ejecución y de las brechas que orientan el nuevo ciclo de planificación.

Gráfico N° 2. Avance general del PEI 2020-2025 (ajustado con un límite máximo de 100% por meta)



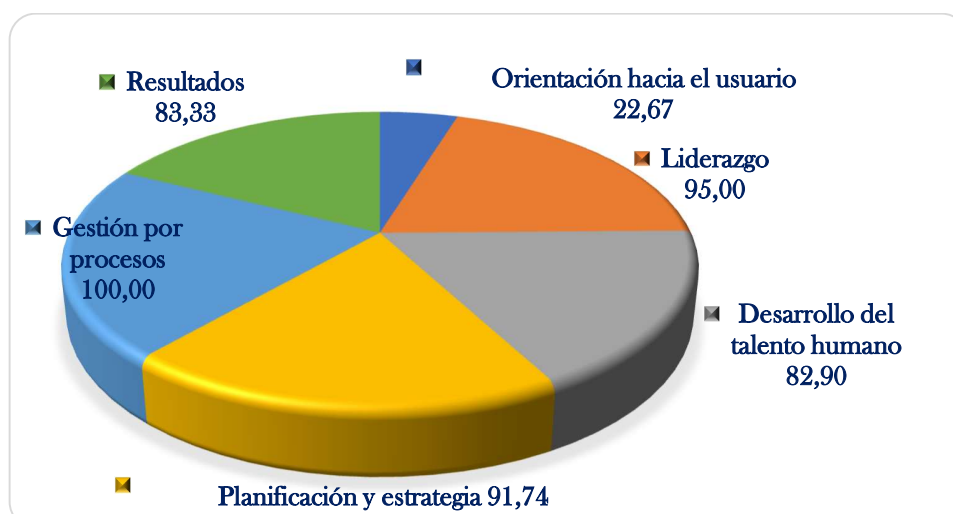
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del seguimiento quinquenal del PEI 2020-2025.

Nota: Tanto el avance esperado por año como el avance real según seguimiento, varían por ajustes aplicados como parte de la reprogramación de metas, de ahí que los datos se actualizaron cada año. Para el 2024 se mantiene el dato del último avance logrado en el 2023, por cuanto durante ese periodo no se aplicó seguimiento al PEI por la atención de otras prioridades institucionales.

6.2. Avance total por eje estratégico

Los resultados evidencian un desempeño diferenciado entre los ejes estratégicos. El detalle de este comportamiento se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3. Avance general de los ejes del PEI 2020-2025



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del seguimiento del PEI 2020-2025.

De la información señalada en el gráfico N°3, se evidencian avances en los ejes estratégicos de Orientación hacia el Usuario (22,67%), Liderazgo (95%), Desarrollo del Talento Humano (82,90%), Planificación y Estrategia (92,37%), Gestión por Procesos (100%) y Resultados (83,33%). Estos resultados reflejan una consolidación significativa de las capacidades institucionales en materia de planificación, fortalecimiento organizacional, innovación y gestión orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para el periodo 2020-2025.

6.3. Avance total por producto

Dentro de los ejes estratégicos abordados se definieron productos y resultados esperados, cuyo cumplimiento alcanzado se detalla según la siguiente tabla:

Tabla 2. Porcentaje final alcanzado por producto del PEI 2020-2025

Programa presupuestario	Dependencia responsable	Producto	Resultado esperado	% final alcanzado
326, 327, 328, 329, 331	Programas Ejecutores	Plan Estratégico Institucional con asignación económica.	Asignación presupuestaria proyectada, alineada a la estrategia institucional.	100%
326	Ministro	Convenios interinstitucionales elaborados e implementados.	Coordinación interinstitucional efectiva.	100%
	Proceso Gestión para la Igualdad de Género	Programa de sensibilización en igualdad de oportunidades generado e implementado.	Igualdad de oportunidades dentro de todos los niveles de la organización.	65%
	Secretaría de Planificación Sectorial	Proyectos de CTFNR (asistencia técnica, intercambio de experiencias, capacitación, consultorías, entre otros), formalizados.	El país dispone de un Sector de Transportes e Infraestructura organizado de manera óptima para responder a los retos y necesidades de servicios de transporte y movilidad de los usuarios.	240%
		Estudios de demanda de servicio de todos los modos de transporte.	Bajo el liderazgo del Ministro Rector, el Sector desarrolla estrategias y proyectos para la gestión de la demanda y oferta de servicios de transporte intermodal e infraestructura que permita contribuir con el desarrollo social y económico del país.	25%
		Anuario de las estadísticas de movilización de personas y mercancías en tren, aéreo y puertos, de forma anual.		100%
		Evaluaciones de proyectos efectuadas.		100%
		Estudios de demanda de transporte por carretera en seguimiento del Plan Nacional de Transportes.		0%
		Observatorio de datos de infraestructura y transporte con información estadística actualizada de las instituciones al 2025.		87%



Programa presupuestario	Dependencia responsable	Producto	Resultado esperado	% final alcanzado
		Estudio de preinversión: Mejoramiento de las RN 4 y 35.	Sistema de transporte por carretera costo eficiente, que opera en forma integrada con otros modos de transporte, ..., que propicie el transporte intermodal y un uso más eficiente de los derechos de vía para otros servicios.	0%
	Proceso Asesor al CAS	Estudio de preinversión: Mejoramiento y rehabilitación de la RN No.23, sección Caldera- Barranca.	Bajo el liderazgo del Ministro Rector, el Sector desarrolla estrategias y proyectos para la gestión de la demanda y oferta de servicios de transporte intermodal e infraestructura que permita contribuir con el desarrollo social y económico del país.	100%
		Rompeolas de Puerto Caldera rehabilitado.	Los puertos, aeropuertos y las vías terrestres (carreteras y ferrovías) del país satisfacen la demanda de servicios de transporte de carga y pasajeros.	100%
		Rehabilitación del tramo Paquera-Playa Naranjo.	Sistema de transporte por carretera costo eficiente, que opera en forma integrada con otros modos de transporte, ..., que propicie el transporte intermodal y un uso más eficiente de los derechos de vía para otros servicios.	100%
		Construcción de los intercambios viales en La Lima y Taras de Cartago.		90%
		Rehabilitación y ampliación de la sección: Barranca-Cañas.		100%
		Construcción de la carretera San Carlos, Sifón- Ciudad Quesada (La Abundancia).		100%
		Mejoramiento de las rutas nacionales No. 35 tramo intercambio Sucre- Abundancia, y terciaria No. 700 sección de control 21790 camino Alto Sucre- Ron Ron, en San Carlos.		31,50%
	Viceministerio de Transportes y Seguridad Vial / Dirección de Ingeniería de Tránsito	Troncales implementadas.	Sistema de transporte intermodal para una movilidad urbana eficiente, que garantiza tiempos mínimos de traslado, seguridad, confort y menor costo e impacto ambiental (incluye movilidad urbana y transporte masivo de pasajeros).	47%



Programa presupuestario	Dependencia responsable	Producto	Resultado esperado	% final alcanzado
	Unidad de Planificación Institucional	Plan de adaptación y mitigación al cambio climático de los servicios de infraestructura y transportes 2020- 2030, elaborado e implementado.	Variable ambiental incorporada en los diferentes niveles de gestión del Ministerio.	100%
		Sector orientado hacia el modelo de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD).	El país dispone de un Sector de Transportes e Infraestructura organizado de manera óptima para responder a los retos y necesidades de servicios de transporte y movilidad de los usuarios.	100%
		Oficina o Proceso de Administración de Proyectos (PMO) operando en el MOPT.	Usuarios y actores involucrados en la mejora continua de los bienes y servicios institucionales.	50%
		Metodología para la inclusión de la participación ciudadana elaborada e implementada.	Mejora en la prestación de los bienes y servicios.	80%
		Indicadores de desempeño implementados y evaluados semestralmente.	Estructura organizacional actualizada.	56%
		Estructura organizacional actualizada.	Estructura organizacional adaptada.	100%
		Propuestas de innovación y mejora continua identificadas e impulsadas.	Procesos con el componente de innovación, creatividad y mejora continua incorporado.	100%
		Manual de Procesos del MOPT.	Institución organizada por procesos.	100%
		Política institucional de innovación.	Organización adaptada al cambio.	100%
		Proyectos de infraestructura en etapa de estudios de preinversión.	Bajo el liderazgo del Ministro Rector, el Sector desarrolla estrategias y proyectos para la gestión de la demanda y oferta de servicios de transporte intermodal e infraestructura que permita contribuir con el desarrollo social y económico del país.	175%
		Proyectos de infraestructura en etapa de ejecución.	Valoración de riesgos a los objetivos estratégicos.	137,5%
		Valoración de riesgo realizada.	Alineación de la planificación estratégica con la planeación táctica.	100%
		POI con objetivos estratégicos incorporados.	Conocimiento del avance en el cumplimiento del PEI.	100%
		PEI monitoreado anualmente.	Metodología de priorización de proyectos elaborada e implementada.	83,33%
		Metodología de priorización de proyectos elaborada e implementada.	Cartera de proyectos priorizada.	75%



Programa presupuestario	Dependencia responsable	Producto	Resultado esperado	% final alcanzado
	Dirección de Asesoría Jurídica	Plan elaborado de actualización de la normativa que rige la Institución.	Marco normativo institucional fortalecido, para la atención de los bienes y servicios demandados por los usuarios.	100%
		Procedimientos e investigaciones administrativas ordinarias.	Cultura organizacional enfocada en la transparencia y en conductas que reflejen la aplicación de los valores.	100%
		Directrices, Resoluciones, Decretos Ejecutivos, y Reformas oficializadas e implementadas, que fortalezcan la rectoría del Ministro del MOPT y den sustento al PES.	El país dispone de un Sector de Transportes e Infraestructura organizado de manera óptima para responder a los retos y necesidades de servicios de transporte y movilidad de los usuarios.	100%
	Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos	Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos elaborado.	Vinculación del Plan Estratégico de la Gestión de Recursos Humanos con el PEI.	100%
		Política Institucional de salud ocupacional actualizada.	Promoción de las condiciones de seguridad y salud integral para el personal del MOPT.	100%
		Planes de gestión de condiciones de riesgo y medio ambiente de trabajo.		100%
		Criterio sobre la cuantificación de la conflictividad laboral.	Cultura organizacional enfocada en la transparencia y en conductas que reflejen la aplicación de los valores.	100%
		Plazas nuevas asignadas.	Coordinación interinstitucional efectiva.	100%
		Cuadros de reemplazo implementados.	Personal capacitado disponible para el reemplazo.	15%
		Manual de Cargos del MOPT realizado.	Descripción de los cargos en los cuales se determinan con precisión las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de acuerdo a la naturaleza de la Institución.	100%
	Dirección de Capacitación y Desarrollo	Marco estratégico comunicado.	Comunicación del marco estratégico, para el desarrollo de una cultura de excelencia y mejora continua.	100%
		Programa de sensibilización y apropiación de la identidad institucional generado e implementado.	Cultura organizacional enfocada en la transparencia y en conductas que reflejen la aplicación de los valores.	100%

Programa presupuestario	Dependencia responsable	Producto	Resultado esperado	% final alcanzado
		Capacitaciones técnicas brindadas.	Plan Institucional de Capacitación (PIC) alineado al PEI.	165,33%
		Personal capacitado disponible para el reemplazo	Personal capacitado disponible para el reemplazo.	0%
	Dirección Contraloría Institucional de Servicios	Compromiso de calidad en los servicios.	Mejora en la prestación de los bienes y servicios.	0%
		Actualización y revisión de la metodología de percepción por servicios disponible y aplicada.	Mejora en la percepción de los usuarios, acerca de los bienes y servicios que brinda el MOPT.	0%
	Dirección de Informática	Plan Estratégico de Tecnologías de Información elaborado.	Plan Estratégico de Tecnologías de Información alineado al PEI.	100%
	Dirección Financiera	Presupuesto monitoreado semestralmente.	Seguimiento a la ejecución presupuestaria.	100%
		Recursos financieros asignados.	Coordinación interinstitucional efectiva.	100%
	UE y de Coordinación del PRVCII	Vías de la red vial cantonal mejoradas en el marco del Programa de la Red Vial Cantonal II.	Sistema de transporte por carretera costo eficiente, que opera en forma integrada con otros modos de transporte, acorde con la demanda para personas y mercancías, que propicie el transporte intermodal y un uso más eficiente de los derechos de vía para otros servicios.	99,71%
		Puentes construidos o rehabilitados en el marco del Programa de la Red Vial Cantonal II.		70%
327	División de Obras Públicas	Vías conservadas de la red vial del país	Sistema de transporte por carretera costo eficiente, que opera en forma integrada con otros modos de transporte, acorde con la demanda para personas y mercancías, que propicie el transporte intermodal y un uso más eficiente de los derechos de vía para otros servicios.	105,31%
		Indicadores de desempeño implementados y evaluados semestralmente.	Mejora en la prestación de los bienes y servicios.	0%
328	División Marítimo-Portuaria	Indicadores de desempeño implementados y evaluados semestralmente.		0%
329	División de Edificaciones Nacionales	Estudio de preinversión: Ciudad Gobierno.	Bajo el liderazgo del Ministro Rector, el Sector desarrolla estrategias y proyectos para la gestión de la demanda y oferta de servicios de transporte	100%

Programa presupuestario	Dependencia responsable	Producto	Resultado esperado	% final alcanzado
			intermodal e infraestructura que permita contribuir con el desarrollo social y económico del país.	
33101	División de Transportes	Indicadores de desempeño implementados y evaluados semestralmente.	Mejora en la prestación de los bienes y servicios.	0%

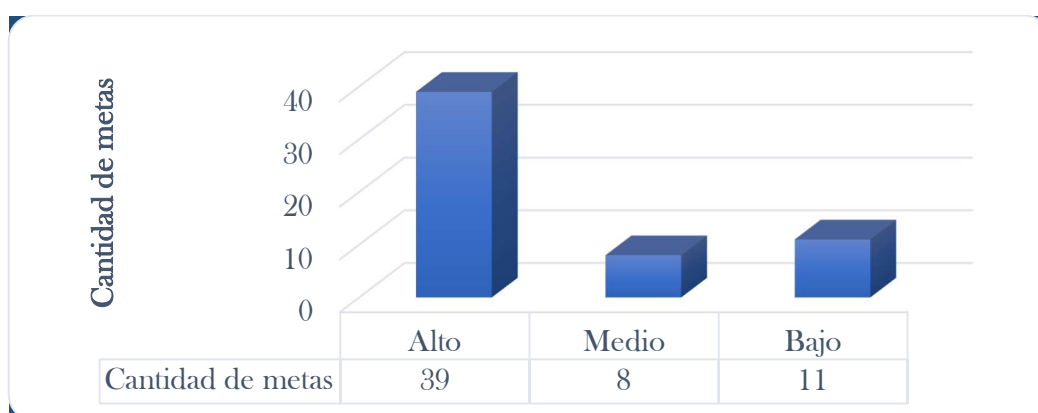
Fuente: PEI 2020-2025, versión: 6 - Reprogramación PEI #5.1.

De conformidad con la estructura de responsabilidades definida para la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020–2025, un total de 21 dependencias, con la participación transversal de los cinco programas presupuestarios del Ministerio, asumieron responsabilidades directas en la implementación y seguimiento de las acciones estratégicas contempladas en el Plan. Entre estas, destaca una mayor concentración de metas y productos estratégicos en las dependencias adscritas al Programa Presupuestario 326.

6.4. Cumplimiento total de las metas estratégicas

La evaluación quinquenal del Plan Estratégico Institucional 2020-2025 evidencia un nivel de cumplimiento favorable en la mayoría de las metas estratégicas definidas para el periodo. Del total de 58 metas analizadas, 38 alcanzaron el 100% de ejecución (5 de ellas registraron resultados superiores a los originalmente programados), lo que representa un 65,52% de metas con cumplimiento total. En cuanto a la clasificación general de cumplimiento, de conformidad con los rangos definidos en la tabla N°1 se tiene un total de 39 metas con cumplimiento superior al 90%, lo cual elevaría el **cumplimiento alto** a un 67,24%. Por su parte, ocho metas obtuvieron un nivel de **cumplimiento medio (de 50% a 89%)** representando un 13,79%, mientras que once metas presentaron un nivel de **cumplimiento bajo** al alcanzar un 18,97%, es decir obtuvieron un avance menor al 49%. El siguiente gráfico, presenta la información señalada:

Gráfico N° 4. Calificación de avance de las metas PEI 2020-2025.



Fuente: Elaboración propia, con base en la información obtenida de la evaluación quinquenal del PEI 2020-2025.

A partir de esa información presentada en la tabla N°2 así como en el gráfico N°4, el resultado quinquenal preliminar es el siguiente:

- 32 metas (55,17%) alcanzaron un cumplimiento del 100%.
- 5 metas (8,62%) presentaron sobrecumplimiento (>100%).
- 2 metas (3,45%) con un cumplimiento superior al 90%.
- 8 metas (13,79%) registraron cumplimiento medio (50%-99%).
- 11 metas (18,97%) tuvieron cumplimiento bajo (<50%).

La distribución de las metas alcanzadas al cierre del período, según los ejes estratégicos del Plan, corresponde a la siguiente:

- **Orientación hacia el usuario:** 2 de las 6 metas programadas reportaron un porcentaje de avance parcial, sin lograr el cumplimiento total y 4 metas presentan 0% de cumplimiento, obteniéndose para este eje, un avance promedio de 22.67%.
- **Liderazgo:** 6 metas alcanzadas en su totalidad de 7 metas definidas para el eje y 1 meta con avance parcial, para un avance promedio de 95%.
- **Desarrollo del talento humano:** 5 metas alcanzadas en su totalidad de 7 metas definidas para el eje, 1 meta con avance parcial y 1 meta con 0% de cumplimiento, para un avance promedio del 82.90%.
- **Planificación y estrategia:** 24 metas alcanzadas en su totalidad de 34 metas definidas para el eje, 8 metas con avance parcial y 2 metas con 0% de cumplimiento, para un avance promedio de 92.37%
- **Gestión por procesos:** 2 metas alcanzadas en su totalidad de 2 metas definidas para el eje, para un avance promedio del 100%.
- **Resultados:** 1 meta con avance parcial de 1 meta definida para el eje, para un avance promedio de 83.33%.

La siguiente tabla permite visualizar el avance en el cumplimiento de las metas programadas en el PEI durante la vigencia del plan:

Tabla 3. Porcentaje de avance final en el cumplimiento de productos PEI 2020-2025

Eje	Metas	Promedio (valores reportados)	Promedio (límite máx. 100% por meta)	Altas	Medias	Bajas
Orientación hacia el usuario	6	22,67 %	22,67 %	0	2	4
Liderazgo	7	95,00 %	95,00 %	6	1	0
Desarrollo del talento humano	7	82,90 %	73,57 %	5	0	2
Planificación y estrategia	35	92,37 %	84,38 %	26	4	5
Gestión por procesos	2	100,00 %	100,00 %	2	0	0
Resultados	1	83,33 %	83,33 %	0	1	0
Total	58	84,44 %	78,49 %	39	8	11

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del seguimiento quinquenal del PEI 2020-2025.

Como parte del proceso de revisión y validación de la información para el cierre quinquenal del PEI 2020-2025, se identificó una inconsistencia en el seguimiento de la meta relacionada con la implementación de la sectorización del transporte público. El último avance oficialmente reportado en los instrumentos nacionales de planificación corresponde al 47%, según el Informe sobre el avance en las intervenciones de las 17 rutas troncales incluidas en el Plan de Implementación aprobado por la Junta Directiva del CTP, con corte a diciembre de 2021, porcentaje que fue igualmente mantenido en el seguimiento del Plan Estratégico Sectorial 2019-2024 durante el año 2023, último período en que la meta registró información.

Posteriormente, mediante los oficios DVTSV-2023-1134 y DM-2023-4569, en aplicación del Decreto Ejecutivo N° 40186-MOPT, se modificó el alcance de la meta, por la implementación de 12 esquemas operativos de sectorización, con metas de cumplimiento del 60% para el año 2024 y del 100% para el año 2025. No obstante, este cambio no fue acompañado por un proceso formal de actualización del seguimiento de la meta en los distintos instrumentos de planificación institucional, ni por la definición de un mecanismo que permitiera dar continuidad al registro de avances bajo el nuevo planteamiento.

De acuerdo con la información suministrada mediante el oficio CTP-DE-CA-0226-2025, al 27 de febrero de 2025 únicamente se reporta la aprobación por parte de la Junta Directiva del CTP de cuatro esquemas operativos de sectorización (Tibás-Santo Domingo, Guadalupe-Coronado, San Francisco de Dos Ríos y San Antonio de Desamparados), sin que estos correspondan a esquemas implementados ni exista un porcentaje oficial de avance calculado conforme a la nueva definición de la meta. En consecuencia, para efectos de la evaluación quinquenal del PEI no fue posible acreditar un nivel de cumplimiento verificable bajo el nuevo indicador, por lo que el último avance técnicamente sustentado continúa siendo el 47% registrado bajo la formulación original.

6.5. Evolución del desempeño institucional

El comportamiento evidencia un proceso de maduración progresiva de la gestión institucional, caracterizado por avances diferenciados a lo largo del quinquenio y por una capacidad sostenida de adaptación frente a los retos internos y externos enfrentados por la organización.

Durante el año 2020, primer periodo de implementación del plan, el avance acumulado alcanzó un 21,45%, superando ampliamente el 10,15% originalmente previsto. Este resultado obedeció a la rápida puesta en marcha de acciones estratégicas y a la conclusión anticipada de determinados productos institucionales. Para el año 2021, el avance acumulado ascendió a un 34,47%, manteniendo una tendencia positiva y consolidando las bases operativas necesarias para la ejecución del resto de iniciativas estratégicas.

No obstante, el año 2022 constituyó uno de los periodos más complejos del quinquenio, al registrarse un avance acumulado del 40,88%, inferior al 49,14% esperado. Entre los factores que incidieron en este comportamiento destacan las afectaciones derivadas del ciberataque sufrido por la institución, la necesidad de reprogramar metas estratégicas, las limitaciones en la asignación de recursos y la dependencia de procesos externos vinculados con contrataciones, convenios y proyectos de infraestructura de gran escala.

A partir del 2023 se observa una recuperación significativa del desempeño institucional, alcanzándose un avance acumulado del 63,23%, superior al 62,20% programado para dicho periodo. Este resultado evidenció una mayor capacidad de coordinación interinstitucional, el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y la implementación de acciones correctivas orientadas a la consecución de las metas rezagadas. Los años 2024 y 2025 permitieron consolidar los esfuerzos realizados durante el quinquenio y concluir la mayor parte de los productos estratégicos previstos, obteniéndose el resultado final del Plan. La evaluación integral demuestra que, pese a las dificultades enfrentadas, la institución mantuvo una trayectoria de mejora continua, fortaleciendo sus capacidades de planificación, gestión por procesos, innovación y articulación institucional.

Con el propósito de asegurar continuidad en la atención de compromisos estratégicos institucionales, se incorporaron acciones dentro del nuevo PEI 2026-2030 para metas cuyo nivel de cumplimiento requirió medidas de continuidad, retomando cuatro de las ocho metas con cumplimiento medio y diez de las once metas con cumplimiento bajo.

6.6. Factores que incidieron en la ejecución de metas

El desempeño alcanzado durante el quinquenio estuvo influenciado por factores internos y externos que incidieron de manera diferenciada en la ejecución de las metas estratégicas. Entre los factores internos sobresalen el fortalecimiento de los mecanismos de planificación y seguimiento institucional, la capacidad de adaptación organizacional ante nuevas prioridades estratégicas, la coordinación entre dependencias y el compromiso con la consecución de los objetivos establecidos. No obstante, también se identificaron limitaciones relacionadas con la disponibilidad de personal especializado, restricciones presupuestarias y cambios en las prioridades institucionales.

En el ámbito externo, influyeron elementos asociados con la disponibilidad de recursos financieros, la evolución del marco normativo, la coordinación con otras instituciones públicas y las condiciones del contexto nacional. Asimismo, determinadas iniciativas dependieron de procesos cuya ejecución trascendió el horizonte temporal del PEI 2020-2025, lo que motivó su incorporación y continuidad dentro del nuevo ciclo estratégico institucional.

6.7. Brechas y desafíos pendientes

Las principales brechas identificadas se concentran en aquellas metas relacionadas con la orientación hacia el usuario, la implementación integral de indicadores de desempeño, la consolidación de metodologías de participación ciudadana y el fortalecimiento de mecanismos de evaluación de la calidad de los servicios. Estas brechas están siendo considerados en el marco del PEI 2026-2030, cuyo objetivo principal se enfoca en la mejora de la prestación de los bienes y servicios públicos que brinda el MOPT.

Las limitaciones observadas obedecen principalmente a la dependencia de procesos transversales, restricciones de recurso humano y presupuestario, cambios en las prioridades institucionales y al carácter gradual y de largo plazo de determinadas iniciativas estratégicas que requieren un mayor acompañamiento.

7. CONCLUSIONES

La evaluación quinquenal del PEI 2020-2025 evidencia que el Ministerio de Obras Públicas y Transportes avanzó en la implementación de las acciones estratégicas previstas para el período, alcanzando un avance general del 84,44%, de acuerdo con la metodología aplicada, donde se recopila la información de los valores totales reportados por las dependencias, y un 78.49% que corresponde al cumplimiento ajustado con un límite máximo del 100 % por meta.

El desempeño institucional permitió fortalecer capacidades en materia de planificación estratégica, gestión por procesos, liderazgo institucional, innovación y articulación organizacional, consolidando herramientas, metodologías e instrumentos que fortalecen la gestión orientada a resultados y constituyen una base para el nuevo ciclo de planificación.

La evolución del desempeño durante el quinquenio evidencia una capacidad institucional de adaptación y recuperación frente a eventos que afectaron la ejecución del Plan, particularmente durante el año 2022. Las acciones implementadas para fortalecer el seguimiento, la coordinación interinstitucional y la gestión de las metas permitieron revertir dicha tendencia y mejorar progresivamente los niveles de cumplimiento en los años posteriores.

Los resultados obtenidos muestran un comportamiento diferenciado entre los ejes estratégicos. Mientras los ejes de Gestión por Procesos, Liderazgo y Planificación y Estrategia alcanzaron altos niveles de cumplimiento, el eje de Orientación hacia el Usuario continúa representando el principal desafío institucional, al concentrar las mayores brechas relacionadas con la implementación de mecanismos de evaluación de servicios, participación ciudadana y medición de la satisfacción de los usuarios.

Las metas con cumplimiento medio y bajo estuvieron asociadas principalmente a factores externos, limitaciones de recursos, dependencias técnicas entre proyectos y a la naturaleza de iniciativas cuya ejecución excedía el horizonte temporal del Plan. En este contexto, la incorporación de la mayoría de estas acciones al PEI 2026-2030 garantiza la continuidad de los esfuerzos institucionales y disminuye el riesgo de pérdida de los avances alcanzados.

Durante el proceso de validación de la información se identificó una inconsistencia en el seguimiento de una meta estratégica derivada de la modificación de su formulación y de la ausencia de un mecanismo institucional que asegurara la continuidad de su medición. La corrección realizada permitió ajustar el resultado de la evaluación quinquenal con base en la evidencia documental disponible, evidenciando la necesidad de fortalecer los controles institucionales sobre la gestión de cambios en las metas estratégicas y su articulación con los instrumentos nacionales de planificación.

La experiencia acumulada durante la implementación del PEI 2020-2025 evidencia que la planificación estratégica constituye un elemento fundamental para fortalecer la gestión institucional y orientar la toma de decisiones.

8. RECOMENDACIONES

Al Despacho del Ministro

- Dar por conocido a la población institucional, el resultado final del PEI 2020-2025.
- Instruir a las dependencias responsables de acciones trasladadas al PEI 2026-2030 para incorporarlas en su programación operativa y presupuestaria, procurando su adecuada priorización y asignación de recursos.
- Impulsar el fortalecimiento de la orientación hacia el usuario mediante el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación ciudadana, la evaluación de la calidad de los servicios y la utilización de información para la mejora continua.

A las dependencias con responsabilidad directa en el PEI

- Incorporar las lecciones aprendidas derivadas de la ejecución del PEI 2020-2025 en la implementación del nuevo Plan Estratégico Institucional, fortaleciendo la planificación de las metas, la gestión de riesgos y la identificación temprana de factores que puedan afectar su cumplimiento.
- Mantener procesos permanentes de seguimiento y control sobre las metas estratégicas bajo su responsabilidad, favoreciendo la adopción oportuna de medidas correctivas cuando se identifiquen desviaciones respecto a la programación.
- Fortalecer la calidad de la información reportada durante los procesos de seguimiento, garantizando la consistencia entre los avances informados, los indicadores definidos y las evidencias que respaldan los resultados alcanzados.
- Promover una mayor coordinación entre las dependencias responsables de metas vinculadas entre sí, con el fin de reducir riesgos derivados de dependencias técnicas o de procesos compartidos.
- Atender los mecanismos formales para la gestión de modificaciones a metas estratégicas vinculadas con instrumentos nacionales de planificación, que contemple la actualización oportuna de la formulación, la metodología de medición, la línea base, las metas programadas y los responsables del seguimiento, así como del reporte de avances, así como la documentación de los cambios aprobados y su comunicación a todas las instancias involucradas.

A todo el Ministerio

- Impulsar una cultura institucional orientada a la gestión para resultados, fortaleciendo la apropiación del proceso de planificación estratégica como un instrumento para mejorar la gestión pública y la generación de valor para la ciudadanía.

- Continuar fortaleciendo el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo, la trazabilidad y el análisis de la información estratégica para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.
- Fortalecer el desarrollo de capacidades institucionales en planificación, seguimiento y evaluación, promoviendo la mejora continua y el intercambio de buenas prácticas entre las diferentes dependencias.
- Mantener la articulación entre el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional y la programación presupuestaria, procurando que las prioridades estratégicas cuenten con el respaldo técnico y financiero necesario para su ejecución.

9. ANEXOS

En este apartado, se adjunta el formulario [751-PC02-F01 Matriz Seguimiento PEI.pdf](#), el cual conjunta la información remitida por las distintas dependencias del MOPT, para el periodo quinquenal 2020-2025.