pei
2026-2032

Donde hay cambios, hay transformación

Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2032

352.37 Salguero Soto, Vanessa.
I59p Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2032 / Unidad de Planificación y Evaluación. Proceso de Planeamiento Estratégico. -- 1ª edición. – San José, Costa Rica: INA, 2026.

ISBN: 978-9968-663-86-1
Material no comercializable

1. PLANIFICACIÓN. 2. PLAN ESTRATÉGICO. 3. PLAN DE ACCIÓN. 4. EVALUACIÓN. 5. RIESGOS. I. Instituto Nacional de Aprendizaje (Costa Rica). Unidad de Planificación y Evaluación. Proceso de Planeamiento Estratégico. II. Titulo.

Elaborado por:
Vanessa Salguero Soto, coordinadora del PEI; Proceso de Planeamiento Estratégico, UPE.

Apoyo técnico institucional de:
Ana Santamaría Varela, Wendy Vargas Villegas y Maily Gómez Álvarez de la Unidad de Planificación y Evaluación (UPE); Enlaces Unidades: Marta Elena Pérez Chacón de la Presidencia Ejecutiva, Rocío Arce Cerdas y Elieth Badilla Fonseca de la Gerencia General (GG), Mauricio Mondragón Chacón y Jeferson Abarca Orozco de la Gestión Regional (GR), Katherine Muñoz Solís de la Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos (GFST), Jorge Sánchez Cortés de la Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación (GTIC), Edwin Torres Jiménez de la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA), Viviana Villegas Carrera de la Gestión Rectora SINAFOR (GRSINAFOR), Adriana Aguilar Escalante de la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE), Otto Vargas Masis y Silvia Rodríguez Miranda de la Asesoría de Comunicación (AC).

Revisado por: Rocío López Monge, Jefatura Unidad de Planificación y Evaluación (UPE) y Karolina Gamboa Araya, Encargada Proceso de Planeamiento Estratégico (PPE) de la UPE.

Avalado por: Presidencia Ejecutiva y Gerencia General del INA, mediante oficio GG-1670-2025.

Aprobado por: Junta Directiva del INA, mediante acuerdo JD-AC-29-2026.

Diagramación: Asesoría de Comunicación 2026

Contenidos:

Contenido 2
Cuadros 4
Figuras 4
Siglas y acrónimos 5
Introducción 6
- Definición del PEI y su importancia 6
- Propósito estratégico 8
- Temporalidad 8
- Descripción del proceso de elaboración 8

Metodología 9
- Icono del PEI 9
- Sesiones de trabajo 10
- Actividades y técnicas utilizadas 11
  - Actividad 1: Puentes de inicio 11
  - Actividad 2: Revisando nuestra identidad 11
  - Actividad 3: Eligiendo el rumbo para el futuro 12
  - Actividad 4: Direccionando el futuro 13
  - Actividad 5: Alineando el rumbo para el progreso 13
- Sistematización de la información 13

Contexto estratégico 14
- Marco jurídico 14
- Valor público 16
- Población objetivo 16
- Estructura organizacional 17
- Productos institucionales 20
- Análisis situacional 23
  - A nivel externo 23
  - A nivel interno 31

Marco estratégico 40
- Misión 40
- Visión 40
- Valores 40

Ejes estratégicos 41
- Eje 1: Gestión institucional moderna 41

Eje 2: Investigación e innovación curricular oportuna 41
Eje 3: Talento humano competitivo para la Empleabilidad y la Empresariedad 42
Plan de acción 43
Análisis de riesgos 45
Seguimiento y Evaluación 46
Anexos 48
Anexo 1: “Revisando nuestra identidad” 48
Anexo 2: “Eligiendo el rumbo para el futuro” 48
Anexo 3: “Direccionando el futuro” 51
Anexo 4: “Alineando el rumbo para el progreso” 51
Anexo 5: Plantilla sistematización información sesiones 52
Anexo 6: Normativa vinculante al INA 53
Anexo 7: Listado de intervenciones públicas 2024-2025 54
Anexo 8: Plan de acción para mitigar los riesgos identificados para PEI 2026-2032 55
Glosario 64
Referencias bibliográficas 67

Cuadros:

Cuadro 1. Costa Rica, INA: Cumplimiento metas del PEI 2019-2025. Año 2024 32
Cuadro 2. Costa Rica, INA: Servicios, personas participantes y diplomas-certificados emitidos, según tipo de servicio. Año 2023 34
Cuadro 3. Costa Rica, INA: Servicios y participantes, según tipo de servicio. Año 2024 36
Cuadro 4. Costa Rica, INA: Tipo de servicios, según región de planificación. Año 2024 36
Cuadro 5. Costa Rica, INA: Matrículas y participantes, según modalidad. Año 2024 37

Figuras:

Figura 1. Costa Rica, INA: Competencias y habilidades básicas del mundo del trabajo y la vida, según categoría. Año 2025 26
Figura 2. Costa Rica, INA: Ejecución de SCFP según tipo de servicio matriculado. Año 2023 33
Figura 3. Costa Rica, INA: Población egresada o aprobada, según tipo de servicio. Año 2023 35
Figura 4. Costa Rica, INA: Matrículas y participantes, según Unidad Regional. Año 2023 35

Siglas y acrónimos:

CINTERFOR: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
EFTP: Educación y Formación Técnica Profesional
GpRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo
INA: Instituto Nacional de Aprendizaje
INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MEP: Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MNC-CR: Marco Nacional de Cualificaciones de Costa Rica
MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT: Organización Internacional del Trabajo
PASER: Plan de Servicios de Capacitación y Formación
PEI: Plan Estratégico Institucional
PEN: Plan Estratégico Nacional
PNDIP: Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública
PNS: Planes Nacionales Sectoriales
POIA: Plan Operativo Institucional Anual
PPE: Proceso de Planeamiento Estratégico de la UPE
PRD: Planes Regionales de Desarrollo
SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo
SCFP: Servicios de Capacitación y Formación Profesional
SEVRI: Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional
SICA: Sistema de Calidad
SII: Sistema de Información para la Investigación
SINE: Sistema Nacional de Evaluación
SINEFOTEP: Sistema Nacional de la Educación y Formación Técnica Profesional
SINIRUBE: Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado
SNE: Sistema Nacional de Empleo
SNP: Sistema Nacional de Planificación
UPE: Unidad de Planificación y Evaluación

Introducción

Definición del PEI y su importancia:

En 2025 la institución cumplió 60 años, contribuyendo al desarrollo del país e impactando familias por medio de la formación, capacitación y certificación. Su trayectoria se caracteriza por ser una institución de excelencia, superación, aprendizaje, progreso, avance, calidad, oportunidad y desafíos; que evoluciona y se transforma reafirmando su compromiso con el futuro, siendo el motor del talento humano que mueve a Costa Rica.

El Plan Estratégico Institucional es el referente para que las entidades públicas o privadas propongan un camino a seguir hacia el futuro que desean alcanzar, por medio del desarrollo de objetivos, metas e indicadores desde el más alto nivel organizacional; por lo que para el INA este documento es el referente para enmarcar el paso a paso para una gobernanza anticipatoria en el mediano plazo.

MIDEPLAN (2014, p. 79; 2018, p. 6) define el PEI como:

"Instrumento de planificación institucional de mediano plazo o largo plazo, no menos de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia".

Para este fin, es importante tener presente las diferentes intervenciones públicas en que participa el INA, tales como: planes, políticas, programas, proyectos, estrategias; con el fin de vincular los compromisos adquiridos desde el nivel estratégico, táctico y operativo. Por lo que el PEI permitirá establecer siempre la base para que la ejecución de acciones se dirija hacia el cumplimiento del quehacer institucional.

Conforme a esto, se podrían visualizar diferentes enfoques que el INA tiene presente en los productos y servicios que brinda, para identificar y organizar prioridades para atención oportuna de la población, otorgando Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP) de calidad que impulsen y transformen vidas para el trabajo, contribuyendo con el desarrollo socioeconómico de las personas y del país. Algunos de estos enfoques son:

- **Desarrollo sostenible:** acciones que fomenten la cultura ambiental, la gestión eficiente de recursos y la prevención de la contaminación; potenciando el capital natural de los territorios por medio de la economía verde, circular, azul y 3D (descarbonizada, digitalizada, descentralizada).
- **Derechos humanos:** promoción, garantía y respeto a los derechos indivisibles e irrenunciables y los deberes de todas las personas.
- **Gestión para resultados de Desarrollo (GpRD):** busca maximizar el valor público mediante una gestión estatal eficiente y eficaz por medio de productos, efectos e impactos; integrando principios como calidad, transparencia, economía, participación ciudadana y rendición de cuentas.
- **Participativo:** que todas las personas puedan contar con la información necesaria, acceso a los servicios que brinda la institución y espacios para brindar su opinión para la mejora continua.
- **Perspectiva de género:** acciones que promuevan la igualdad, equidad y equiparación de oportunidades para mujeres y hombres, en su diversidad y derechos para el cierre de brechas.
- **Prospectivo estratégico:** construir alternativas de futuro posibles, probables y deseables en el mediano y largo plazo, para el desarrollo del país en todos sus ámbitos, que contribuyan a la competitividad de los sectores y regiones.
- **Regional:** ejecución de estrategias en las diferentes regiones del país, desde lo territorial a lo local. Se consideran las regiones establecidas para la planificación, administración y desarrollo país: Central, Chorotega, Brunca, Huetar Caribe, Huetar Norte y Pacífico Central; así como sus territorios. Para el INA, también se vincula con las Unidades Regionales y Centros de Formación establecidos en su organización en diferentes zonas del país.
- **Sectorial:** desarrollo de acciones según áreas temáticas de interés país. Para el INA, también se vincula con los Núcleos de Formación y Servicios Tecnológicos, que reflejan los sectores productivos establecidos en su organización.
- **Sistémico:** consideración de todos los contextos internos y externos en los que se desenvuelve la institución, permitiendo la retroalimentación y mejora continua.
- **Inclusión social:** atención prioritaria de las personas en desventaja social para superación de la pobreza, contribuyendo a su movilidad ascendente.

Propósito estratégico:

Garantizar que el INA responda a las necesidades de la sociedad costarricense y del mercado laboral, según tendencias y dinámica de los sectores productivos, regiones y sus territorios, conforme su rol fundamental en la formación técnica profesional de Costa Rica; para el avance socioeconómico y competitivo del país, brindando a las personas las competencias y habilidades necesarias para su desarrollo integral por medio de la empleabilidad y empresariedad.

Temporalidad:

El Plan Estratégico Institucional (PEI) tendrá su vigencia durante un periodo de mediano plazo por 7 años, del año 2026 al 2032.

Descripción del proceso de elaboración:

Para la formulación del PEI 2026-2032 se diseñó el documento denominado "Guía para formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) en el INA", con el objetivo de:

"Establecer las fases para el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), según normativa vigente y temporalidad que se determine a mediano o largo plazo".

Su alcance aplica para todas las Unidades del INA, según estructura organizacional vigente, que participen activamente en los procesos de planificación institucional de corto, mediano y largo plazo (INA, 2024, p. 4).

La Guía está disponible en el Sistema de Calidad (SICA) institucional según P UPE PPE 08, conforme aprobación mediante PE-2405-2024.

Metodología

El PEI se caracteriza por ser un documento de construcción conjunta debido a su alto impacto en el establecimiento del rumbo para la institución, por lo que la participación representativa de la población institucional y personas externas claves es fundamental para su formulación.

Para cumplir con este reto, se coordinaron sesiones de trabajo presenciales con todas las Unidades institucionales y organizaciones sociales presentes en el INA, para contar con la mayor representatividad posible de personas internas y externas.

A la vez, se confeccionó un instrumento en línea para que más personas tuvieran la oportunidad de participar, tanto a nivel interno como externo, según disponibilidad del enlace hasta el día 31/03/2025.

Icono del PEI:

Para el desarrollo de este trabajo se creó el icono que representa la esencia del PEI 2026-2032, por medio de la “Mariposa Morpho Helenor”, símbolo nacional de la fauna lepidóptera de Costa Rica según Ley N° 10261 del 06/05/2022 (art. 3).

Con la utilización de este icono se motivó la participación y la pertenencia de las personas en el trabajo conjunto, como representación del proceso de cambio y renovación institucional para identificación de oportunidades de mejora a mediano plazo.

El icono representativo es:





Sesiones de trabajo:

Se realizan 20 sesiones de trabajo desarrolladas en sede central y las nueve Unidades Regionales, con la participación de 515 personas entre población institucional (481 personas docentes-administrativas y 10 estudiantes) y 24 externas de diferentes sectores de los Comités Consultivos de Enlace. También se suman 19 personas internas que completaron el formulario en línea.

A continuación, se brinda detalle de las sesiones efectuadas:

Unidad/Dependencia	*Fecha*	*Participantes*
Núcleos de Formación y Servicios Tecnológicos (NFST) (grupo 1)	31/01/2025	25
Gestión Regional (GR) con Unidad de Servicio al Usuario (USU)	03/02/2025	13
Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE)	04/02/2025	16
Asesorías de Presidencia Ejecutiva (PE) y Gerencia General (GG): Secretaría Técnica de Junta Directiva (STJD), Contraloría de Servicios (CS), Asesoría de Comunicación (AC), Oficina de Salud Ocupacional (OSO), Asesoría de Control Interno (ACI), Asesoría de Calidad (ACAL), Asesoría Legal (AL), Asesoría de Cooperación Externa (COOPEX), Asesoría de Desarrollo Social (ADS), Asesoría para la Igualdad y Equidad de Género (APIEG), Unidad de Planificación y Evaluación (UPE)	04/02/2025	41
Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos (GFST) con Unidad Didáctica Pedagógica (UDIPE)	07/02/2025	19
Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación (GTIC) con sus Unidades adscritas	11/02/2025	21
Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA) con sus Unidades adscritas	12/02/2025	38
Gestión Rectora SINAFOR (GR SINAFOR) con sus Unidades adscritas	13/02/2025	14
Núcleos de Formación y Servicios Tecnológicos (NFST) (grupo 2)	17/02/2025	39
Administración Superior: Presidencia Ejecutiva (PE), Gerencia General (GG), Subgerencia Técnica (SGT) y Subgerencia Administrativa (SGA)	18/02/2025	15
Organizaciones Sociales INA: Sindicato de Trabajadores del INA (SITRAINA), Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados (ANEP), Asociación de Profesionales del INA (ASOPROINA), Asociación de Empleados del INA (ASEMINA)	20/02/2025	13
Unidad Regional Heredia (URHE)	03/03/2025	46
Unidad Regional Central Occidental (URCOC)	04/03/2025	37
Unidad Regional Huetar Norte (URHN)	05/03/2025	32
Unidad Regional Chorotega (URCH)	06/03/2025	16

Unidad Regional Pacífico Central (URPC)	07/03/2025	15
Unidad Regional Cartago (URC)	11/03/2025	16
Unidad Regional Brunca (URB)	12/03/2025	26
Unidad Regional Huetar Caribe (URHC)	14/03/2025	36
Unidad Regional Central Oriental (URCO)	19/03/2025	37
Formulario en línea	31/03/2025	19
	Total: **534**	

Actividades y técnicas utilizadas:

En cada una de las sesiones se realizaron actividades para recopilar información relevante por parte de las personas participantes, para la propuesta del plan de acción y documento general del PEI; seguidamente se detallan las técnicas utilizadas:

Actividad 1: Puentes de inicio

Durante el registro de asistencia, a cada persona participante se le entregó una figura de la mariposa según cinco colores disponibles (celeste, naranja, fucsia, verde, azul).

Lo anterior permitió la conformación de los grupos de trabajo representados por una mariposa según cada color otorgado y crear el espacio para la presentación de las personas; además de la comunicación sobre la persona designada como representante (s) del grupo para las siguientes actividades.

También se confeccionó un rompecabezas de la mariposa para repartir sus partes entre los grupos conformados, con el fin de armar la figura conforme culminaba cada una de las actividades, simbolizando el avance y finalización de éstas con éxito.

Actividad 2: Revisando nuestra identidad

Su objetivo fue revisar y validar la misión y visión vigente del INA, realizando aportes y propuestas de mejora por parte de cada grupo para la creación de una nueva versión de los apartados, según los siguientes aspectos:

• ***Misión***: es la razón de ser o propósito; responde a ¿qué somos? ¿qué hacemos? ¿para quienes?
• ***Visión:*** responde a lo que la institución desea ser en el futuro; cómo quiere ser reconocida; plantea un reto para su logro; responde a ¿hacia dónde queremos llegar? ¿cómo quiere ser vista en el futuro?

Material: anexo 1.

Actividad 3: Eligiendo el rumbo para el futuro

Su objetivo fue seleccionar y definir propuestas de ejes y objetivos estratégicos que orientarán el desarrollo de la institución en el mediano plazo, según los siguientes aspectos:

• ***Eje estratégico:*** camino a seguir en cada área estratégica de la institución, debe ser de mediano y largo plazo, responder a la operacionalización del PEI mediante objetivos estratégicos y líneas de acción.
• ***Objetivo estratégico:*** logros que desean alcanzar en un plazo determinado; responde a la pregunta ¿qué queremos alcanzar?

Conforme análisis técnico y criterio de persona experta, se presenta propuesta de ejes estratégicos con descripción y objetivo para valoración de los grupos establecidos, según detalle:

- Innovación curricular y competencias para el desarrollo.
- Bienestar estudiantil integral.
- Investigación y transformación tecnológica.
- Empleabilidad y talento humano.
- Fortalecimiento de la gestión institucional.
- Desarrollo territorial y económico.
- Empresariedad.
- Fortalecimiento y actualización oportuna del personal docente.

Material: anexo 2.

Actividad 4: Direccionando el futuro

Su objetivo fue desarrollar y definir propuesta de acciones estratégicas para cumplir con los objetivos de cada eje estratégico, según el siguiente aspecto:

• ***Acciones estratégicas:*** líneas de acción, estrategias; responde a ¿cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos o los resultados esperados?

Conforme análisis técnico y de persona experta, se presenta la propuesta de un listado de acciones relacionadas con cada uno de los ejes estratégicos para valoración de cada grupo establecido.

Material: anexo 3.

Actividad 5: Alineando el rumbo para el progreso

Su objetivo fue desarrollar y definir propuesta de metas e indicadores según metodología SMART, para cada eje estratégico seleccionado, según los siguientes aspectos:

• ***Metas:*** representan lo que se espera obtener y si es o no suficiente, cuánto y en qué dirección se deberá hacer. Se expresa por medio de un número absoluto o relativo (cantidad, porcentaje), que se propone alcanzar según temporalidad (MIDEPLAN, 2023, p. 42; 44).
• ***Indicadores:*** parámetro cualitativo y cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación, sirve para mesurar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en términos de eficiencia, eficacia y calidad.

Según análisis técnico y criterio de persona experta, se propone un listado de metas e indicadores relacionados con cada uno de los ejes estratégicos para valoración de los grupos establecidos.

Material: anexo 4.

Sistematización de la información

Según cada sesión de trabajo, el equipo técnico tabuló los datos obtenidos en una platilla diseñada para este fin (anexo 5), con el objetivo de recopilar y sistematizar la información suministrada por cada grupo; insumo esencial y base para el documento y plan de acción del PEI 2026-2032.

Conforme esta sistematización, posteriormente se realizó un análisis técnico preponderando los datos según temas más mencionados, permitiendo formular el plan de acción; el cual se validó con cada Unidad responsable.

Contexto estratégico

Marco jurídico:

El INA se creó el 21 de mayo de 1965 mediante la Ley N° 3506, en la administración de Francisco J. Orlich Bolmarcich (1962- 1966) junto con el ministro de trabajo y bienestar social Alfonso Carro Zúñiga; llamándose inicialmente Instituto Nacional de Adiestramiento.

El surgimiento de la institución fue la búsqueda de un esquema institucional innovador, que diera respuesta adecuada a las necesidades de mano de obra técnica de alta calidad para apoyar el proceso de industrialización que se iniciaba (INA, 2018, p. 8).

En 1959 se constituyó la Oficina de Capacitación Social y Aprendizaje (OCSA), para cumplir con la tarea de formar la población trabajadora que los sectores productivos demandaban, lo que sentó las bases para la creación de la institución. Los bienes y el personal OCSA fueron los primeros colaboradores y el primer patrimonio del INA (INA, 2018, p. 8).

En 1968 se colocó la primera piedra en lo que sería el nuevo edificio del INA, ubicado en una finca propiedad de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), en La Uruca (INA, 2018, p. 8).

La finalidad del INA establecida en la ley N° 3506 del 21 de mayo de 1965, reformada por su Ley Orgánica N° 6868 del 6 de mayo de 1983 y reforma parcial mediante Ley N° 9931 del 18 de enero del 2021, según su artículo 2 es:

> *"... promover, desarrollar y potenciar la capacitación y formación profesional en Costa Rica; las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para encontrar, conservar y mejorar las condiciones para un trabajo de calidad o el emprendimiento y el desarrollo empresarial. Esto en todos los sectores de la economía, en aras de impulsar y contribuir con el desarrollo económico, la inclusión social y el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense".*

Entre la normativa vinculante, según quehacer y poblaciones vulnerables que atiende el INA, se menciona la siguiente y en anexo 6 se amplían.

- Constitución Política de Costa Rica (art. 33, 50, 67, 83).
- Ley N° 6868 “Ley orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje” y sus reformas.
- Ley N° 4903 “Ley de Aprendizaje (art. 1 y 2).
- Ley N° 7273 “Ley para Financiamiento y Desarrollo de Educación Técnica Profesional”.
- Ley N° 7600 “Ley Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad y su Reglamento” (art. 1, 5, 14, 16, 17, 25, 59).
- Ley N° 7769 “Ley de atención a las mujeres en condiciones de pobreza” (art. 7).
- Ley N° 7935 “Ley integral para la persona adulta mayor” (art. 3, 25).
- Ley N° 8131 “Ley de administración financiera de la república y presupuestos públicos.
- Ley N° 8261 “Ley General de la Persona Joven” (art. 1, 4, 6).
- Ley N° 8764 “Ley General de Migración y Extranjería” y Protocolo de actuación del personal de la DGME, INA y PANI.
- Ley N° 9095 “Contra la Trata de Personas y Creación de la Coalición Nacional Contra El Tráfico Ilícito de Migrantes y Trata de Personas (CONATT)” (art. 10).
- Ley N° 9635 “Ley de fortalecimiento de las finanzas públicas”.
- Ley N° 9728 “Ley Educación y Formación Técnica Dual” (art. 2) y su Reglamento.
- Ley N° 10120 “Ley de Acciones afirmativas a favor de las personas afrodescendientes”.
- Ley N° 10159 “Ley de Empleo Público”.

Existen los siguientes sistemas país vinculantes con el INA, que tienen un rol relevante para su quehacer e implementación; estos son:

- Sistema Nacional de Planificación (SNP), Ley N° 5525 y su Reglamento General según Decreto Ejecutivo N° 37735-PLAN.
- Sistema Nacional de la Educación y Formación Técnica Profesional (SINEFOTEP), Decreto Ejecutivo N°43481-MEP-MIDEPLAN-MICITT-MTSS.
- Sistema Nacional de Empleo (SNE), Decreto Ejecutivo N°41776-MTSS-MEP-MIDEPLAN-MDHIS-MCM- MCSP (art. 13).
- Sistema Banca para el Desarrollo (SBD), Ley N° 8634 y sus reformas (art. 2, 51, 55).
- Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE), Ley N° 9137 (art. 6).
- Sistema Nacional de Evaluación (SINE), Decreto Ejecutivo N° 35755-PLAN.
- Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), según marco normativo de la ley General de Contratación Pública N° 9986.

Al ser el INA un ente de derecho público, ejecuta su quehacer bajo los lineamientos técnicos y metodológicos para "la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y evaluación estratégica" emitidos para la formulación cada año por parte del Ministerio de Hacienda (MH) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN); según principal base legal la Ley N° 5525 "de Planificación Nacional", Ley N° 10441 "Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)", Ley 8131 "de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (LAFRPP)", y Directriz 093-P "Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)".

También, se cuenta con lineamientos e instructivos institucionales que se emiten cada año para formulación del POIA, Presupuesto y PASER, que se alinean con el PEI.

A nivel sectorial el INA pertenece al Ministerio de Educación Pública (MEP), según la agrupación de entidades públicas centralizadas y descentralizadas con propósitos afines; establecida para impulsar mayor grado de coordinación, dirección, eficacia y eficiencia en la Administración Pública, según el Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo vigente.

Valor Público:

Conforme inciso l del artículo 3 de la Ley Orgánica N° 6868, se considera que el valor público del INA es:

> *"Coadyuvar en la inclusión e inserción laboral, en el autoempleo y en el desarrollo continuo en el empleo de las personas, propiciando la disminución de brechas sociales, de género y mercado laboral; a través del aprendizaje permanente, la capacitación y la formación profesional para el desarrollo de competencias; así como otros servicios para el mejoramiento de la empleabilidad y empresariedad."*

Población objetivo:

La población que atiende el INA proviene de todo el país, priorizando la atención a personas en condiciones de vulnerabilidad mayores de quince años.

La Asesoría de Desarrollo Social (ADS) estableció la lista de poblaciones en desventaja social que atiende la institución, comunicada mediante oficio ADS-780-2022 en noviembre 2022, las cuales son:

- Adolescentes embarazadas.
- Adolescentes madres.
- Mujeres en condición de pobreza.
- Mujeres en condición de violencia doméstica.
- Mujeres vinculadas a procesos penales y sus familiares dependientes.
- Personas adultas mayores.
- Personas afrodescendientes.
- Personas con discapacidad.
- Personas en condición de pobreza o pobreza extrema.
- Personas en Situación de Calle.
- Personas indígenas.
- Personas jóvenes en condición de riesgo social (15 a 35 años).
- Personas LGBTIQ+.
- Personas menores de edad (15 a 17 años) en condición migratoria irregular.
- Personas migrantes (refugiadas, solicitantes de refugio y asiladas).
- Personas privadas de libertad.
- Personas traficadas ilegalmente o en condición de trata.
- Población confidencial (personas que se encuentran en algún proceso penal).

También se incluyen todas aquellas personas representantes del sector productivo y organizaciones de diferentes regiones y territorios del país, que requieran los SCFP y otros servicios que brinda el INA, como: unidades productivas, empresas y PYME; así como al personal institucional docente y administrativo.

Estructura organizacional:

La estructura organizacional actual corresponde a la aprobada por MIDEPLAN mediante nota MIDEPLAN-DM-OF-2418-2022 del 13 de diciembre del 2022.

Este organigrama se complementa con el documento denominado “Manual Organizacional Instituto Nacional de Aprendizaje” (edición 1), según código de calidad “DI UPE 02”, conforme modificaciones aprobadas por MIDEPLAN referentes a la reorganización estructural integral del INA.

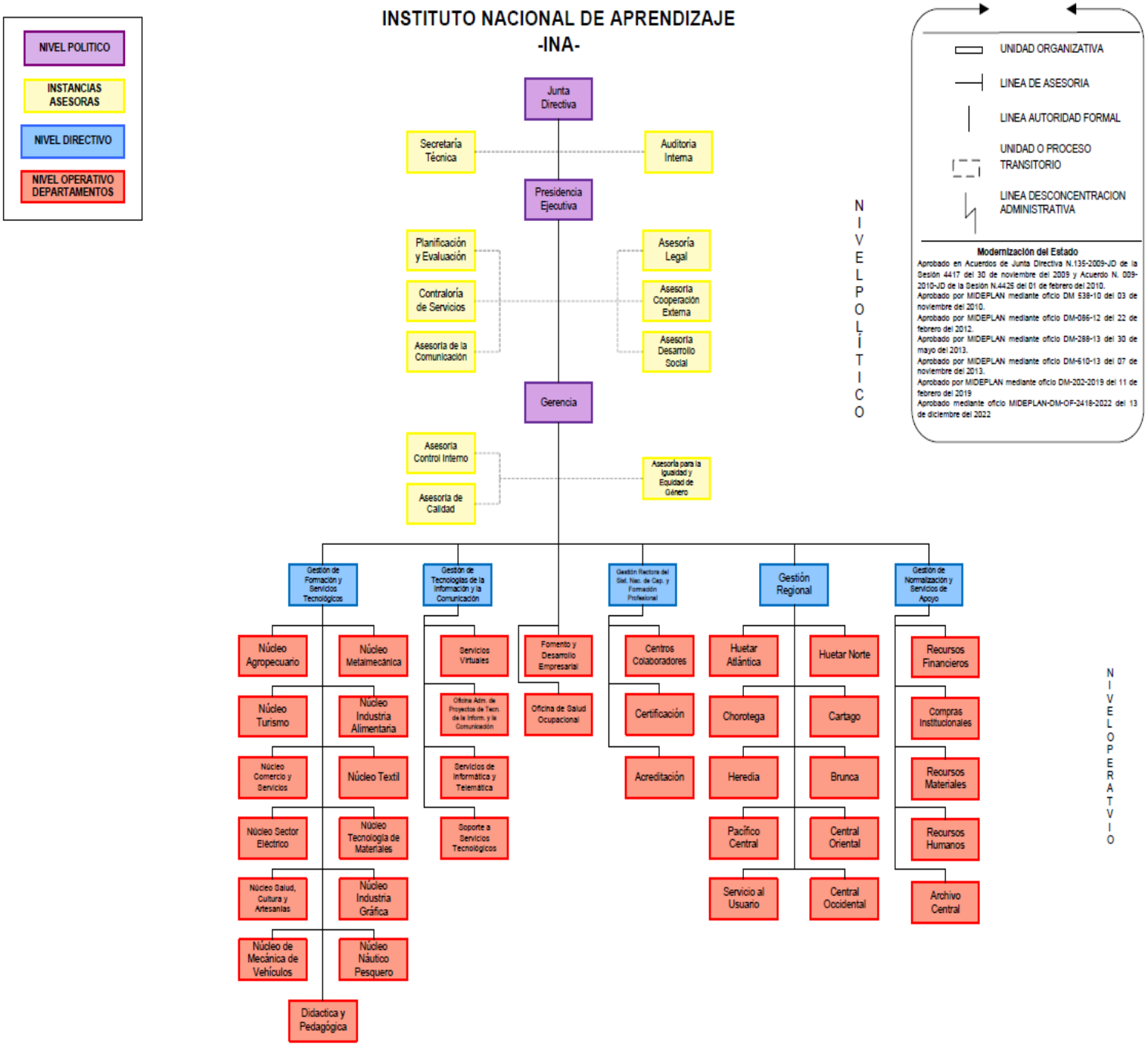
La estructura se divide en tres niveles:



Político – Estratégico	Directivo – Táctico	Departamento - Operativo
3 Unidades Organizac. 11 Unidades Asesoras **14 Unidades**	5 Gestiones **5 Gestiones**	37 Unidades **37 Unidades**

Según detalle anterior, se deben sumar los 54 Centros de Formación que tiene el INA en todo el país, adscritos a las 9 Unidades Regionales y encargados de ejecutar la oferta de Servicios de Capacitación y Formación Profesional.

A continuación, se visualiza el organigrama del INA vigente, según nota MIDEPLAN-AME-OF-2418-2022:


NIVEL POLITICO
INSTANCIAS ASESORAS
NIVEL DIRECTIVO
NIVEL OPERATIVO DEPARTAMENTOS
INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE
-INA-
Junta Directiva
Secretaría Técnica
Auditoria Interna
Presidencia Ejecutiva
Planificación y Evaluación
Contraloría de Servicios
Asesoría de la Comunicación
Asesoría Legal
Asesoría Cooperación Externa
Asesoría Desarrollo Social
Gerencia
Asesoría Control Interno
Asesoría de Calidad
Asesoría para la Igualdad y Equidad de Género
Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos
Gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación
Gestión Rectora del Sist. Nac. de Cap. y Formación Profesional
Gestión Regional
Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo
Núcleo Agropecuario
Núcleo Metalmecánica
Núcleo Turismo
Núcleo Industria Alimentaria
Núcleo Comercio y Servicios
Núcleo Textil
Núcleo Sector Eléctrico
Núcleo Tecnología de Materiales
Núcleo Salud, Cultura y Artesanías
Núcleo Industria Gráfica
Núcleo de Mecánica de Vehículos
Núcleo Náutico Pesquero
Didactica y Pedagógica
Servicios Virtuales
Oficina Adm. de Proyectos de Tecn. de la Inform. y la Comunicación
Servicios de Informática y Telemática
Soporte a Servicios Tecnológicos
Fomento y Desarrollo Empresarial
Oficina de Salud Ocupacional
Centros Colaboradores
Certificación
Acreditación
Huetar Atlántica
Huetar Norte
Chorotega
Cartago
Heredia
Brunca
Pacífico Central
Central Oriental
Servicio al Usuario
Central Occidental
Recursos Financieros
Compras Institucionales
Recursos Materiales
Recursos Humanos
Archivo Central
NIVEL POLITICO
NIVEL OPERATIVO
UNIDAD ORGANIZATIVA
LINEA DE ASESORIA
LINEA AUTORIDAD FORMAL
UNIDAD O PROCESO TRANSITORIO
LINEA DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA
Modernización del Estado
Aprobado en Acuerdos de Junta Directiva N.135-2009-JD de la Sesión 4417 del 30 de noviembre del 2009 y Acuerdo N. 009-2010-JD de la Sesión N.4425 del 01 de febrero del 2010.
Aprobado por MIDEPLAN mediante oficio DM 538-10 del 03 de noviembre del 2010.
Aprobado por MIDEPLAN mediante oficio DM-086-12 del 22 de febrero del 2012.
Aprobado por MIDEPLAN mediante oficio DM-288-13 del 30 de mayo del 2013.
Aprobado por MIDEPLAN mediante oficio DM-610-13 del 07 de noviembre del 2013.
Aprobado por MIDEPLAN mediante oficio DM-202-2019 del 11 de febrero del 2019
Aprobado mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-2418-2022 del 13 de diciembre del 2022

Productos institucionales:

Según lo establece el Modelo Curricular para la Formación Profesional del INA (2023), resalta la importancia de la Formación Profesional y su relación primordial con la finalidad institucional, definiéndola como (p. 22-23):

> *"La Formación Profesional es un subsistema del sistema educativo nacional, comprende toda actividad institucionalizada, intencionada, organizada, sistematizada, y planificada por organizaciones públicas y organismos privados acreditados, con el objetivo de formar a personas jóvenes y adultas en el desarrollo de competencias para el mundo del trabajo. Es asumida por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y por otros entes públicos y privados (MNC-EFTP-CR, 2017)".*
>
> *"Es un conjunto de acciones formativas que capacitan en las diferentes competencias que desarrolla una persona para el desempeño cualificado de las diversas ocupaciones o puestos de trabajo y que le permiten el acceso al empleo y la participación social, cultural y económica del país (UDIPE, 2015)".*
>
> *"La Formación Profesional tiene como propósito la integración entre la educación y el trabajo productivo, creando condiciones para que las personas egresadas se inserten en el mundo laboral, ya sea de manera asalariada o por cuenta propia, promoviendo el trabajo decente".*

El Modelo establece sus cuatro procesos, que son: Investigación, Diseño curricular, Administra¬ción curricular y Evaluación curricular (p. 65). Para fines de este apartado, se destaca" Diseño curricular", ya que (p. 70):

> *"... concreta metodológicamente las acciones mediante criterios téc¬nico- docentes para satisfacer las necesidades de la Formación Profesional, a través de la oferta de Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP). Es un proceso mediante el cual se traducen las necesidades detectadas, en productos curriculares".*

A continuación, se detallan los Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP) junto con los productos curriculares que se imparten en la institución (p. 70-74):

Formación: orientado a desarrollar de manera integral, las competencias requeridas de una persona para desempeñarse en una ocupación. Otorga nivel de cualificación.	**Programa Educativo:** se basa en un estándar de cualificación. Está conformado por módulos y otorga un nivel de cualificación **Programa de Habilitación:** dirigido al desarrollo de una o más competen¬cias específicas, requeridas por las personas para incorporarse a corto plazo en el mercado laboral.
Certificación por competencias: dirigido a reconocer oficialmente las competencias que posee una persona en una ocupación, independientemente de la forma como las haya adquirido.	**Pruebas de certificación:** pruebas por competencias que requieren el uso de una metodología establecida para su diseño, aplicación y fiscalización, por parte de los Núcleos (NFST) según sector productivo; así como de la Unidad de Certificación (UCER).
Capacitación: orientado hacia la actualización, complementación y especialización de las capacidades requeridas para mejorar el desempeño laboral de una persona. No otorga ningún nivel de cualificación.	**Curso:** dirigido a la actualización, complementación o especialización de las competencias laborales, requeridas por las personas emprendedoras, empre¬sarias, laboralmente activas y desempleadas. **Asistencia Técnica:** dirigido a personas que laboran en organizaciones de diversa naturaleza, con el fin de dotarles de herramientas para la solución de problemas específicos, a su vez, le permite mejorar o incrementar la

innovación, productividad y calidad de los servicios y productos que desarrollan.

Acompañamiento Empresarial (SBD): incluye la capacitación, la asis¬tencia técnica y el apoyo empresarial como ejes transversales en cualquiera de las etapas del ciclo de vida de los proyectos empresariales y que requieren apoyo para mejorar su competitividad y sostenibilidad, además de la atención dirigida a los beneficiarios y sectores prioritarios del Sistema de Banca para el Desarrollo.

Otros servicios complementarios del INA para aumentar la cobertura nacional son (p. 87):

• **Alineación de la oferta a los estándares del MNC-EFTP-CR:** proceso mediante el cual se verifica que la oferta de capacitación y formación profesional, ofrecida tanto por el INA, como por entes de derecho privado, concuerde con los criterios establecidos en los estándares de cualificación (EC) del MNC.

• **Acreditación:** acto mediante el cual el INA otorga a un SCFP, ofrecido por una insti-tución educativa pública o privada, en el que reconoce la calidad de este, de acuer-do con la evaluación técnica respectiva.

• **Aval técnico:** visto bueno otorgado a la oferta previamente acreditada, y que además se relaciona con las áreas prioritarias de atención, definidas por la Administración Su¬perior del Instituto. El aval técnico constituye un requisito indispensable en el proceso de otorgamiento de becas del artículo 21 bis, de la Ley 9931 del INA.

• **Convenios Centros Colaboradores:** instrumento legal mediante el cual un ente de derecho privado tiene la posibilidad de impartir servicios de la oferta formativa del INA, utilizando sus propias instalaciones y personal, en los horarios y condiciones que le resulten más convenientes.

Además de los servicios de empleo que brinda la institución por medio de la Agencia Nacional de Empleo (ANE), proceso adscrito a la Unidad de Servicio al Usuario (USU); gestiona relaciones interinstitucionales necesarias para la articulación de los servicios que se integran en el SNE en el país.

También se toman en cuenta los servicios para la atención integral u holística (física, mental y emocional) de la persona estudiante durante su proceso formativo, tales como: orientación, trabajo social, psicología, salud (medicina), entre otros que se requieran y sean viables para la institución.

Análisis situacional:

Para este apartado se analizaron diferentes documentos y datos relacionados con el quehacer institucional a nivel externo e interno, como se describe a continuación.

A nivel externo

Algunos documentos consultados para la formulación del PEI, fundamentales en el quehacer institucional para coadyuvar en el desarrollo país, son:

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): el INA, por su razón de ser, contribuye principalmente en el cumplimiento del 4 "Educación de calidad"; además, de forma transversal contempla en su quehacer el 5 "Igualdad de género", el 8 "Trabajo decente y crecimiento económico", el 11 "Ciudades y comunidades sostenibles", entre otros que se consideren. Esto, conforme Decreto Ejecutivo N°40203 y sus reformas.

Plan Estratégico Nacional (PEN) 2050: se continúan haciendo esfuerzos institucionales para la atención de los compromisos adquiridos por el INA, según áreas geográficas focalizadas que se agrupan en nodos y zonas de gestión conectados por corredores de desarrollo y sectores de atención definidos; garantizando el cumplimiento de los 62 indicadores establecidos en el eje B *"Capital humano e innovación"*, específicamente *"Capacitación para la transición 3D"* y *"Aumentar el nivel y la cobertura del idioma inglés"*.

Para la institución destacan los sectores estratégicos en: inglés, agricultura, silvicultura, biotecnología, alta tecnología, TIC, energía renovable, turismo, aeroespacial, pesca, acuicultura, manufactura y economía del conocimiento.

Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026 "Rogelio Fernández Güell": se atienden los compromisos institucionales según ajustes realizados y vigentes, garantizando el cumplimiento de los dos indicadores establecidos por la institución sobre personas egresada de los sectores TIC, eléctrico, turismo e inglés.

Escenarios futuros en las regiones de planificación de Costa Rica, Análisis prospectivo 2024-2034: este documento fue realizado por MIDEPLAN en 2024, se destacan los siguientes aspectos según región de planificación país (p. 76-78):

• **Región Central:** registra la mayor concentración por densidad poblacional del país, con la mayor tasa de ocupación y la menor de desempleo abierto, es la segunda menos desigual a nivel nacional y la segunda con mejores condiciones de infraestructura.

• **Región Pacífico Central:** la cobertura en educación secundaria fue hacia el alza, con mejor tasa de desempleo abierto; sin embargo, es una de las tres regiones más desiguales y la segunda más violenta del país.

• **Región Chorotega:** la tasa de desempleo abierto y de ocupación disminuyó, es la cuarta región del país con mayor valor promedio en exportaciones y en mayor cuantía ha mejorado el estado de la red vial cantonal.

• **Región Brunca:** presentó la mejor densidad poblacional, disminuyó la tasa de ocupación por lo que es importante definir estrategias para incentivar ofertas laborales, aporta un menor valor a la demanda de las exportaciones.

• **Región Huetar Caribe:** concentra el segundo mayor porcentaje promedio de hogares pobres del país, aumentó la cobertura de educación secundaria, presentó la mejor tasa de desempleo abierto, es la región menos desigual.

• **Región Huetar Norte:** es la segunda región con menor porcentaje promedio de hogares pobres del país, reportó una disminución en la tasa de desempleo abierto y crecimiento en la tasa de ocupación, es la región con menor desigualdad del país; presenta el desafío de mejorar su red vial cantonal.

Planes Regionales de Desarrollo (PRD) 2030: actualmente se cuenta con planes vigentes según las seis regiones de planificación país, que se vinculan con las nueve Unidades

Regionales del INA según siguiente detalle de los compromisos adquiridos:

• **Brunca:** estructuras de apoyo al desarrollo empresarial (dos sedes del INA (Pérez Zeledón y Río Claro en Golfito); personas capacitadas en el tema de emprendedurismo y empresariedad (p. 56, 58).

• **Chorotega:** nuevos encadenamientos; Jóvenes y mujeres beneficiados de las capacitaciones; empresas integradas al plan de recalificación laboral; profesionales y técnicos integrados a los programas de recalificación (p. 42, 44, 52-53).

• **Huetar Caribe:** estudiantes graduados por sexo y carrera en formación técnica del INA ... (p. 58).

• **Pacífico Central:** empresas MIPYMES participantes en programas de fomento y actitudes empresariales; acciones de educación no formal ejecutadas; currículos adecuados...; instrumentos de apoyo asequibles a iniciativas emprendedoras en áreas de pesca y acuicultura (p. 56, 57, 68).

Política Nacional de Desarrollo Regional de Costa Rica (PNDR) 2024-2034: menciona al INA en las siguientes esferas de acción: económico, social, educativo, político-institucional, conforme las regiones Central (p. 201-202), Chorotega (p. 203), Brunca (p. 205), Pacífico Central (p. 208), Huetar Caribe (Político – Institucional, p. 211) y Huetar Norte (Educativo, p. 215).

Planes Nacionales Sectoriales (PNS): se considera que los compromisos están inmersos en las diferentes intervenciones públicas que realiza cada ente rector; así como en el PNDIP 2023-2026 que, según decreto ejecutivo 43580-PLAN-MP y Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo 2022-2026, estableció la siguiente conformación sectorial por medio de 13 sectores (MIDEPLAN, 2022, p. 30):

- Ambiente y energía.
- Bienestar, Trabajo e Inclusión Social.
- Ciencia, Tecnología, Innovación y Telecomunicaciones.
- Educación (pertenece el INA).
- Cultura.
- Hacienda Pública.
- Productivo y Desarrollo Regional.
- Agropecuario.

- Salud.
- Seguridad Ciudadana y Justicia.
- Obras Públicas y Transportes.
- Acción Exterior.
- Vivienda, Hábitat y Territorio.

Políticas públicas y otras intervenciones país: el INA desde hace varios años tiene participación en la formulación de estos documentos, adquiriendo compromisos que coadyuven en el desarrollo socioeconómico de Costa Rica según su quehacer en educación y formación técnica para la población objetivo o temática de interés.

A partir del año 2024 desde la UPE junto con las Unidades técnicas, se han realizado esfuerzos para vincular estos instrumentos de planificación con la formulación operativa institucional, según listado en anexo 7.

De estas políticas públicas se destaca la ***Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano en Costa Rica*** **(ENETH-CR) 2023-2027**, también conocida como Estrategia BRETE. Este documento (2da edición, 2025) tiene como objetivo *"Mejorar la empleabilidad de las personas en mayores condiciones de exclusión del mercado de trabajo, propiciando su acceso a las oportunidades laborales y el impulso de la productividad y competitividad del país, basada en el talento humano"*, según lo dispone el Sistema Nacional de Empleo (SNE) y que se coordina desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

De la ENETH se extrae información relacionada con competencias y habilidades básicas para el mundo del trabajo y la vida, mediante un listado de quince más demandadas y diecinueve especializadas agrupadas en trabajos emergentes (p. 26-30); para efectos de este documento se distribuyen en las siguientes categorías:

Figura 1. Costa Rica, INA: Competencias y habilidades básicas del mundo del trabajo y la vida, según categoría. Año 2025

Pensamiento	• Pensamiento análitico e innovación. • Pensamiento crítico y análisis.

Aprendizaje	• Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje. • Mercadeo de productos. • Gestión empresarial. • Publicidad. • Consultoría de gestión. • Emprendimiento. • Ventas minoristas.
Resolución	• Resolución de problemas complejos. • Razonamiento resolución de problemas e ideación. • Inteligencia emocional. • Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad. • Solución de problemas y experiencia de la persona usuaria. • Persuación y negociación.
Liderazgo	• Creatividad, originalidad e iniciativa. • Liderazgo e influencia social. • Orientación al servicio.
Tecnología	• Uso, seguimiento y control de la tecnología. • Diseño y programación de tecnología. • Análisis y solución de sistemas. • Mercadeo digital. • Ciclo de vida del desarrollo del software (SDLC). • Interacción persona - computadora. • Herramientas de desarrollo. • Tecnologías de almacenamiento de datos. • Redes informáticas. • Desarrollo Web. • Inteligencia artificial. • Ciencias de datos. • Soporte técnico. • Redes sociales. • Diseño gráfico.

Fuente: propia con información de la ENETH-CR (tabla 1.3 y 1.4, p. 29-30).

Por otra parte, referente a ocupaciones y sectores prioritarios en empleos verdes, según los planes de acción climática renovados cada 5 años (2015, 2020, 2025) por parte del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), en el marco de la **Transición Justa para las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (CND**) hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles, se tiene lo siguiente (MINAE, 2025):

• **Ocupaciones en empleos verdes (p. 7, 31):** manejo y producción forestal, generación y distribución de energía renovable, saneamiento y gestión de residuos, transportes colectivos y alternativos al rodoviario y aeroviario, telecomunicaciones; estudios sobre gases de efecto invernadero y huella de carbono, riesgo climático, seguridad alimentaria, respuesta al cambio climático, agricultura sostenible y control de la contaminación, transformación de sistemas y energías renovables.

• **Sectores prioritarios para transición justa en CR (p. 23-25):** transporte y movilidad, energía, residuos, agricultura, industria y pesca; entre otros están infraestructura (construcción), forestal, finanzas, turismo, comercio.

Referente a la visión a largo plazo o futuro, MIDEPLAN (2023) emitió los **Lineamientos para incorporar la planificación prospectiva estratégica en el Sistema Nacional de Planificación** (SNP), comunicados en la institución mediante oficio UPE-50-2024 (14/02/2024), con el fin de realizar Estudios Prospectivos utilizando la "Guía metodológica de Prospectiva Estratégica" (P UPE PPE 03), considerando el enfoque sectorial y regional; permitiendo contar con insumos de mediano y largo plazo para la toma de decisiones anticipada y respaldada.

Relacionado a esa visión a futuro, en el INA se han realizado Estudios Prospectivos, que se pueden consultar en el Sistema de Información para la Investigación (SII), a saber:

• EP-01-2022: Demanda ocupacional de los tres subsectores del Núcleo Eléctrico (Electricidad y Electrónica, Refrigeración y Aire Acondicionado, Telecomunicaciones y Telemática) en las nueve Unidades Regionales del Instituto Nacional de Aprendizaje, periodo 2022 al 2032.
• Ejercicio práctico de prospectiva estratégica, que analice las implicaciones futuras del covid-19 en el mercado laboral, desde una perspectiva sectorial, territorial, ocupacional y de desarrollo productivo, periodo 2021-2025.

Referente a datos estadísticos, el país cuenta con varios documentos referentes, en los que destaca la **Encuesta Continua de Empleo** (ECE), que constituye una herramienta fundamental para obtener información constante respecto a la población empleada y desempleada del país entre otros datos, realizada por el INEC.

Para el segundo trimestre 2025 (abril, mayo y junio) los principales indicadores de empleo a nivel nacional evidencian que (INEC, 2025):

• La población desempleada se estimó en 173 mil personas (95 mil hombres y 78 mil mujeres); presentó reducción estadísticamente significativa de 29 mil personas a nivel nacional respecto al mismo trimestre del año anterior.
• La tasa de desempleo nacional fue de 7,4 % (6,7% hombres y 8.5% mujeres); presentó reducción estadísticamente significativa de 1,1 p.p.
• La población ocupada nacional es de 2,15 millones de personas (1,31 millones hombres y 840 mil mujeres); no presentó variación estadísticamente significativa respecto al mismo trimestre del 2024.
• La población ocupada con empleo informal fue cerca de 771 mil personas (495 mil hombres y 277 mil mujeres). Del total del empleo informal, se estimó que 431 mil personas desempeñaron labores de manera independiente, mientras que 340 mil trabajaron como asalariadas o auxiliares familiares.
• Las tres principales ramas de actividad donde se concentró la población ocupada a nivel nacional son: comercio y reparación (356 mil personas; 16,5%), enseñanza y salud (250 mil personas; 11,6%) e industria manufacturera (231 mil personas; 10,7%). Se presentaron aumentos interanuales estadísticamente significativos en otras ramas de actividad como intermediación financiera y de seguros (19 mil personas); para otras ramas disminuyó estadísticamente significativo, tales como comercio y reparación y agricultura (45 mil personas), ganadería y pesca (22 mil personas).
• Las actividades económicas con mayor informalidad son: hogares como empleadores (73,6%), transporte y almacenamiento (65,7%) y construcción (62,1%).
• Las actividades con mayor porcentaje de subempleo (población ocupada en jornada parcial que desea trabajar más horas de lo que su empleo le permite y está disponible para hacerlo) son: hogares como empleadores (10,9%), comunicación y otros servicios (8.5%), hogares y restaurantes (5,4%).
• La población con conocimiento de un solo idioma (habla, lee y escribe su lengua materna) representa el 89,4%.

Encuesta Nacional de Demanda Laboral (ENADEL), operación estadística cuyo propósito consiste en la producción de información sobre el mercado laboral nacional. Consulta directamente a los establecimientos sobre los puestos de trabajo ocupados y vacantes, su perfil de demanda de trabajo y sus características. Se dirige a establecimientos del sector privado, de distintos sectores de actividad (según año de aplicación), de cualquier tamaño (según número de personas trabajadoras) y ubicados en las distintas regiones de planificación del país.

Para el 2024 analizó las características de los puestos de trabajo que demandan los sectores de Comercio; Suministro de Electricidad; Suministro de Agua; Minas y Canteras. Señala que el 9,5 % de los establecimientos del sector de Comercio cuenta con al menos un puesto de trabajo asalariado vacante, principalmente en las categorías de ocupación de vendedores de comercios y servicios, técnicos y profesionales de nivel medio. En los sectores de Suministro de electricidad y de agua el 59,7 % y el 55,1 % de los establecimientos requiere de capacitación para al menos un puesto de trabajo. El 95,2 % de establecimientos del sector de Minas y Canteras cuentan con al menos un puesto de trabajo asalariado en el que se requiere experiencia.

Vinculado a esto, es importante resaltar lo que indica la **OIT-CINTERFOR** en su "Boletín de novedades OIT/Cinterfor - mayo 2025" sobre la formación profesional:

> *"La aceleración de la digitalización, los impactos del cambio climático, las nuevas formas de empleo y las persistentes desigualdades nos exigen redoblar esfuerzos en el diálogo social, la formación para el cambio y la ampliación de marcos de protección laboral. En este contexto, el desarrollo de competencias laborales mediante la* ***formación profesional es clave*** *para que las y los trabajadores adquieran nuevas habilidades y mejoren sus oportunidades laborales. La formación a lo largo de la vida facilita la adaptación a los cambios del mercado y fortalece la empleabilidad y la resiliencia ante los desafíos del mundo laboral."*

En el boletín se hace referencia al informe de **Sistematización Seminario - Taller: "Nuevos empleos y Tecnologías emergentes"**, realizado por el INA en octubre 2024 con la participación de OIT-Cinterfor, acentuando en los siguientes desafíos y necesidades para la institución (p. 84-88):

• Las habilidades Reskilling (reaprendizaje) y Upskilling (actualización) emergen como estrategias fundamentales para que las personas trabajadoras puedan mantenerse competitivas en un entorno cambiante, debido a la digitalización y a la automatización; por ende, la inversión en competencias transversales como pensamiento crítico, resolución de problemas y creatividad siguen siendo altamente valoradas y difíciles de reemplazar por la tecnología; debido a la importancia de estas en el mercado laboral y su impacto en la empleabilidad, la productividad y la adaptación a los cambios tecnológicos y organizacionales.

• Mejorar la gestión y la innovación en la EFTP, incluyendo la modernización de los procesos administrativos, digitalización de recursos didácticos y flexibilización curricular; fomentando una

cultura de innovación dentro del INA, donde todos los actores (internos y externos) participen activamente en la transformación institucional.

• La formación técnica y profesional debe priorizar el desarrollo de capacidades transferibles, que permitan a las personas actualizar sus conocimientos sin empezar desde cero; convertirse en agentes de cambio, facilitando la empleabilidad y el aprendizaje a lo largo de la vida; sincronizando las demandas del mercado laboral, promoviendo un modelo educativo más flexible, innovador y alineado con las tendencias tecnológicas emergentes.

• La prospección laboral y estudios prospectivos se convierten en una herramienta clave para anticipar tendencias y diseñar programas formativos alineados con la demanda; así como construcción de un ecosistema de formación más innovador, inclusivo y adaptativo, capaz de enfrentar los retos del futuro del trabajo con una visión estratégica y colaborativa.

• Fortalecer la planificación institucional, la toma de decisiones estratégicas y la vinculación con el sector productivo; basándose en datos para mejorar la pertinencia de la oferta.

A nivel interno

Para el 2024 se aprueban las **Áreas Prioritarias** de la institución para el periodo 2024-2025, mediante oficio PE-891-2024 (14/05/2024), consideradas en todos aquellos aspectos estratégicos, operativos, de servicios, becas, gestiones administrativas, desarrollo de proyectos prioritarios, y en sí para todo el quehacer institucional, con el fin de contar con la base para la toma de decisiones fundamentada y justificada según corresponda. Éstas son:

• Agroalimentaria (incluye Agricultura, Ganadería, Pesca, Acuicultura y Silvicultura).
• Construcción.
• Economía de conocimiento.
• Economía naranja.
• Energía y Electricidad (incluye Eléctrico).
• Gestión ambiental.
• Idiomas.
• Industria y manufactura.
• Salud y Bienestar (incluye Ciencias de la vida).
• Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
• Turismo.

Respecto a los resultados del **PEI 2019-2025** (vigente), se analizaron los datos para el año 2024, con cumplimiento de metas favorable del 89,28%; las cuales fueron totalmente cumplidas o presentaron avances importantes en su ejecución, según se detalla (p. 80):

Cuadro 1. Costa Rica, INA: Cumplimiento metas del PEI 2019-2025. Año 2024

Rango de cumplimiento	Cantidad/$_1$	Porcentaje	Ejecución
Cumplidas	17	60,71%	
Parcialmente cumplidas	8	28,57%	
No cumplidas	3	10,72%	
Total:	**28**	**100%**	

/$_1$ Datos al 31 de diciembre 2024

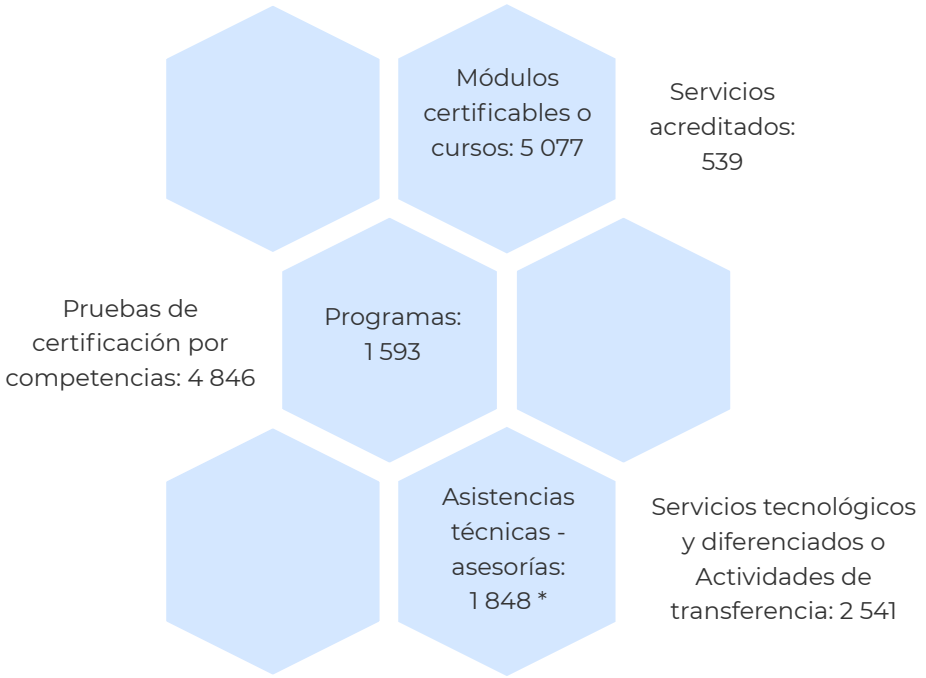
Fuente: Datos tomados de la Evaluación del PEI 2019-2025 (p. 80).

Según vigencia de este PEI, se identifica el no cumplimiento o cumplimiento parcial de algunos indicadores relacionados con:

- Porcentaje de población capacitada que mejora sus condiciones laborales o permanencia en el puesto o ambas. Áreas clave de la economía.
- Cantidad de personas estudiantes egresadas de los programas educativos en modalidad dual (nuevo en ajuste 2023).
- Tasa anual de incremento de personas con competencias multilingüísticas (se ajusta en 2023) y Porcentaje de estudiantes que se certifican en B1, B2 y C1 en el idioma inglés según el Marco Común Europeo.
- Porcentaje de personas jóvenes (15 a 35 años) egresadas de programas.
- Tasa anual de incremento de SCFP en las modalidades presenciales (dual), no presencial y mixta. (Respecto al año anterior).
- Cantidad de personas beneficiarias del SBD que aprobaron algún SCFP (se ajusta en 2023); que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos (finaliza 2024).
- Porcentaje de mujeres matriculadas en programas de los sectores claves de la economía nacional, que presentan mayor asimetría de género.
- Porcentaje de las líneas de compra adjudicadas por SICOP.
- Porcentaje de avance de inversión en infraestructura física; de la ejecución de proyectos de mantenimiento.
- Cantidad de etapas finalizadas para la implementación del Modelo de Gestión Institucional (en 2024 se suspende, pendiente 3 etapas).

Consecuente con lo anterior, también se analizan los datos del **INA en Cifras 2023**, que refleja los resultados de la institución de forma histórica, caracterizando ese año como de cambios hacia la transformación, destacando las siguientes estadísticas:

Figura 2. Costa Rica, INA: Ejecución de SCFP según tipo de servicio matriculado. Año 2023



** A las 1 739 asistencias técnicas - asesorías se suman 109 asesorías técnicas (81 atención inmediata y 28 servicios tecnológicos), para un total de 1 848.*
Fuente: Datos tomados de INA en Cifras 2023 (figura 1.3, p. 5; cuadro 2.1, p. 23).

En 2023 se brindaron 16.444 servicios de capacitación y formación profesional (p. 6), atendiendo un total de 95.288 personas participantes; siendo 53.785 mujeres, 40.641 hombres y 862 otro (p. 23).

Para este año se realizó un total de 211.518 matrículas en módulos de programa (108.498), módulo certificable o curso (88.038), asistencia técnica (10.136) y certificación por competencias (4.846); siendo 119.521 mujeres, 90.390 hombres y 1.607 otro (cuadro 2.2, p. 23).

Según sector económico y productivo en el que más matrículas se realizaron es Comercio y Servicios (NSCS, NT) con 109.851, seguido del Industrial (NE, NSIA, NIGR; NMV, NMM, NSCA, NTM, NTX) con 75.882 y el Agropecuario (NA, NNP) con 25.785 (cuadro 2.3, p. 24).

Lo anterior, refleja la ejecución de servicios en los 54 Centros de Formación según 9 Unidades Regionales alrededor de todo el país.

En el cuadro 2 se muestran los diferentes servicios que brinda el INA y la salida certificable que obtienen las personas participantes, predominando módulos-cursos.

Cuadro 2. Costa Rica, INA: Servicios, personas participantes y diplomas-certificados emitidos, según tipo de servicio. Año 2023

Tipo de servicio	Programas	Módulos – Cursos	Asistencias Técnicas – Asesorías	Certificación por competencias
Total Servicios	1 593	5 077	1 739	4 846
Personas matriculadas	31 495	62 987	7 244	3 786
Personas Egresadas	18 817	-	-	-
Aprobaciones	-	74 160	9 998	-
Certificados -	-	-	-	4 406

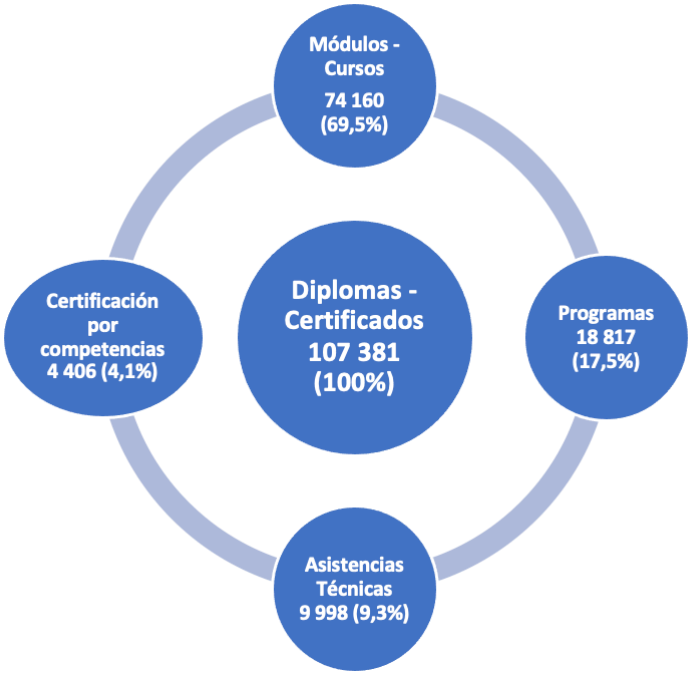
Fuente: Datos tomados de INA en Cifras 2023 (figura 1.5, p. 7-10; cuadro 2.1, p. 23).

En la figura 3 se muestra la cantidad de diplomas o certificados que lograron obtener las personas que finalizaron con éxito el servicio matriculado (p. 11).

Según cuadro 2 y figura 3, a continuación, se destaca el perfil de la población atendida (INA, 2023; cuadro 1.3, p. 13-14):

- Grupo de edad mayormente atendido está entre 15 a 39 años.
- A nivel de escolaridad, el 60% cuenta con secundaria.
- En la condición laboral se detalla que:
    - En programas, 70% no trabaja y no busca empleo (23%) o está desempleada (47%). El restante 30% trabaja.
    - En módulos y cursos, 55% no trabaja y no busca empleo (17%) o está desempleada (38%). El restante 45% trabaja.
    - En certificación por competencias, 23% no trabaja y no busca empleo (16%) o está desempleada (7%). El restante 77% trabaja.
    - Las provincias de residencia de las personas que participan en los SCFP en su mayoría son de la región Central (San José, Alajuela, Heredia y Cartago), para un 71%; en las regiones de las zonas rurales, un 27% (Puntarenas, Limón, Guanacaste).

Figura 3. Costa Rica, INA: Población egresada o aprobada, según tipo de servicio. Año 2023



Fuente: Datos tomados de INA en Cifras 2023 (figura 1.5, p. 7-10; cuadro 2.1, p. 23).

Lo anterior, se complementa con el dato de matrículas y personas participantes, según Unidad Regional INA, como se detalla en la figura 4.

Figura 4. Costa Rica, INA: Matrículas y participantes, según Unidad Regional. Año 2023

Matrículas	Unidad Regional	Participantes
43 460	Central Oriental	22 548
28 537	Chorotega	13 026
25 466	Central Occidental	11 096
24 369	Pacífico Central	11 506
21 899	Huetar Norte	10 515
21 418	Cartago	11 135
18 461	Huetar Caribe	8 454
14 773	Brunca	6 910
13 135	Heredia	6 634

Fuente: Datos tomados de INA en Cifras 2023 (gráfico 1.4, p. 17).

Respecto a la atención del sector empresarial y organizaciones o instituciones, se dio respuesta a 3.261 solicitudes, a través de 9.881 servicios para capacitación de 12.802 personas trabajadoras (p. 18). De estas unidades productivas u organizaciones laborales 2.929 son PYME (p. 19).

Según **datos estadísticos** de la UPE para **2024**, se egresaron 17.043 personas de programas, con 204.773 matrículas y 97.870 personas participantes.

De las 97.870 personas participantes, 45.194 trabajan, 36.608 buscan trabajo y 16.068 no buscan trabajo.

También se tiene el dato sobre personas participantes y diplomas-certificados emitidos, como se detalla a continuación en el cuadro 3.

Cuadro 3. Costa Rica, INA: Servicios y participantes, según tipo de servicio. Año 2024

Tipo de servicio	Programas	Módulos certificables Cursos	Asistencias Técnicas o Asesorías	Certificación por competencias	Diferenciados (Pruebas de laboratorio Actividades Transferencia)	Acreditación
Servicios	1 451	4 985	1 759	4 926	2 306	617
Participantes	28 826	65 329	7 397	3 685	3 348	N/A

Fuente: Base de datos estadísticos PEE-UPE, 2024.

Por región de planificación país se emitieron 106.951 diplomas y certificados, según siguiente detalle en el cuadro 4.

Cuadro 4. Costa Rica, INA: Tipo de servicios, según región de planificación. Año 2024

Región de Planificación	Programa	Módulos Certificables o Cursos	Asistencia Técnica	Certificación por Competencias
Central	8 400	34 248	5 082	2 053
Brunca	1 369	5 757	982	517
Chorotega	2 087	10 346	1 057	476
Huetar Caribe	1 709	6 584	398	212
Huetar Norte	1 812	7 515	1 063	656
Pacífico Central	1 672	11 198	1 117	641

Fuente: Base de datos estadísticos PEE-UPE, 2024.

En atención al sector empresarial y organizaciones o instituciones, se dio respuesta a 3.488 unidades productivas (micro, pequeña, mediana y grande) según sector económico país (agropecuario, industria, comercio y servicios), por medio de 10.224 servicios.

En el cuadro 5, se presenta detalle según matrículas y personas participantes.

Cuadro 5. Costa Rica, INA: Matrículas y participantes, según modalidad. Año 2024

Modalidad	**Matrículas 204.773**	**Participantes 97.870***
Presencial	134.230	62.154
No presencial	65.444	40.736
Mixta	173	126
Certificación por competencias *(no se imparte a través de ninguna modalidad de formación).*	4.926	3.685

** Los totales y subtotales no corresponden a la suma aritmética, dado que una misma persona participante puede estar matriculada en más de un servicio impartidos en diferentes modalidades de formación.*
Fuente: Base de datos estadísticos PEE-UPE, 2024.

Para las PYME, es importante retomar la atención que se brinda a la persona emprendedora o con emprendimiento; así como su perfil, que se refiere a (UFODE, 2024, p. 2):

> *"Una persona emprendedora es aquella que busca resolver problemáticas, solventar necesidades propias o sociales, o aprovechar oportunidades a partir de ideas creativas en una estructura de negocio, ya sea con fines de lucro o no. La persona emprendedora requiere poseer un buen balance entre habilidades duras (o técnicas), habilidades blandas y habilidades emocionales".*

Algunas competencias relacionadas directamente con las personas emprendedoras a nivel mundial incluyen: perseverancia, liderazgo, visión, pasión, compromiso, determinación, empatía, disciplina, entre otras (UFODE, 2024, p. 3).

En complemento a esta información, para contar con insumos relevantes en las sesiones de trabajo sobre formulación del PEI, se analizaron **instrumentos de planificación institucional** como: Presupuesto, Plan Operativo Institucional (POI), Plan Operativo Institucional Anual

(POIA), Plan Anual de Servicios de Capacitación y Formación (PASER); así como sus respectivas evaluaciones. A la vez, se consultaron algunos documentos en el Sistema de Calidad (SICA) y el Sistema de Investigación Institucional (SII); esto permitió desarrollar la metodología definida para las sesiones de trabajo.

También se suman los **aportes** de las personas participantes en las sesiones de trabajo para la formulación del PEI, base para la propuesta del Plan de Acción. Entre algunos aspectos generales detectados están:

- Disposición de sistemas de información integrados, ágiles, dinámicos y actualizados con apoyo de la inteligencia artificial.
- Reducción de la tramitología institucional.
- Fortalecimiento de la coordinación entre Unidades para la búsqueda de objetivos comunes.
- Articulación de la planificación institucional.
- Detección de nuevas ocupaciones y emergentes según mercado laboral, sectores productivos y regiones, por medio las metodologías de investigación vigentes.
- Diseño de SCFP según necesidades detectadas.
- Fortalecimiento de la capacitación del personal docente y administrativo, por medio de alianzas internacionales y nacionales.
- Fortalecimiento de la cultura emprendedora y empresarial.
- Implementación de espacios de integración social para la población institucional (estudiantes y personal).
- Inclusión de habilidades transversales en la currícula.

Por otra parte, en el documento **“Informe técnico del Congreso 2025 EFTP: A otro nivel”** se mencionan recomendaciones que reafirman el plan de acción del PEI 2026-2032, destacando las siguientes (p. 92-125, 146-147):

- Implementar políticas de inclusión social para garantizar la participación equitativa de todos los grupos poblacionales vulnerables, reducción de brechas, acceso, adopción intergeneracional.
- Fortalecer la formación del personal docente y administrativo de forma continua; así como obtención de certificaciones internacionales.
- Fomentar uso de tecnologías emergentes (mecatrónica, energías renovables, turismo sostenible, agroindustria moderna, IA, Big Data, automatización, metaverso, biotecnología, digitalización, bioeconomía, microcredenciales, realidad aumentada), innovación y transferencia tecnológica.

• Impulsar alianzas público-privadas para inclusión laboral, actualización de oferta y perfiles ocupacionales, según necesidades del sector productivo; así como modelos colaborativos integrando la academia, la sociedad civil, los gobiernos locales.

• Implementar diagnósticos (planes) territoriales para adaptar la oferta a la demanda específica de cada región, incorporando soluciones sostenibles y regenerativas (economía azul y circular, gestión costera e hídrica, protección ambiental y de ecosistemas, huella de carbono, eficiencia energética, tecnologías limpias, empleos verdes, biodigestores, sistemas solares, hidrógeno verde, movilidad eléctrica).

• Diseñar entornos de aprendizaje con paradigma de la persona integral, incorporando habilidades y competencias para la vida, la empleabilidad y la empresariedad (liderazgo, emprendimiento, sostenibilidad, pensamiento sistémico, imaginación crítica, diseño de futuros posibles); así como acompañamiento estudiantil en su proceso de aprendizaje (formación y capacitación).

• Fortalecer la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP) para la competitividad, la empleabilidad y la movilidad social ascendente; ampliando la cobertura de la oferta con diferentes modalidades, impulso de la estrategia de formación dual, seguimiento de personas egresadas.

• Fortalecer la infraestructura tecnológica y plataformas de aprendizaje en la institución.

Marco estratégico

Misión:

Somos la institución pública transformadora del talento humano por medio de formación, capacitación y certificación técnica profesional, que contribuye al desarrollo productivo del país y la movilidad social ascendente; con servicios oportunos, accesibles e igualitarios para la empleabilidad y acompañamiento empresarial, orientados a las necesidades laborales nacionales e internacionales (INA, 2025).

Visión:

Ser la institución pública de excelencia en formación, capacitación y certificación técnica profesional, reconocida como referente nacional e internacional; mediante ejecución de servicios de calidad, pertinentes y especializados, según necesidades de cada sector productivo y región del país, anticipándose a los desafíos del futuro para la empleabilidad y empresariedad (INA, 2025).

Valores:

Conforme “Cuestionario de Opinión y Percepción INA 2024” aplicado a las personas funcionarias para actualización del “Manual de Ética y Conducta del INA (2018)”, los valores indispensables para direccionar y orientar la gestión ética de la institución junto con sus valores asociados, aprobados por Junta Directiva mediante JD-AC-275-2025 (INA, 2025):

- **Compromiso:** Responsabilidad, Adaptabilidad, Excelencia.
- **Respeto:** Tolerancia, Igualdad, Imparcialidad.
- **Transparencia:** Integridad, Objetividad, Probidad.
- **Compañerismo:** Comunicación asertiva, Empatía, Trabajo en equipo.
- **Vocación de servicio:** Capacidad de respuesta, Servicio oportuno, Amabilidad.

Ejes estratégicos:

Conforme análisis de la información recopilada en cada sesión de trabajo se establecieron los siguientes ejes estratégicos, que son el camino por seguir en cada acción estratégica a mediano plazo, respondiendo a la operacionalización del PEI mediante sus metas e indicadores con resultados concretos; estos son:

Eje 1: Gestión institucional moderna

Descripción: Fortalecimiento de los procesos institucionales por medio de acciones que permitan mayor flexibilidad en los diferentes trámites que se efectúan a lo interno y externo, promoviendo la actualización del personal y el trabajo conjunto entre las diferentes Unidades para la eficacia institucional; así como desarrollo de sistemas institucionales eficientes y optimizados, que permitan la productividad, la digitalización y la agilización de actividades docentes y administrativas, brindando respuestas oportunas al país. También, considerando el desarrollo de una estructura organizacional moderna e infraestructura accesible con entornos adecuados para el aprendizaje.

Objetivo: Modernizar permanentemente la institución, promoviendo la optimización en los procesos y actividades institucionales que permitan la eficiencia y la eficacia de las Unidades, según avances tecnológicos y cambios del entorno, para la mejora continua en los diferentes servicios que se brindan, con el fin de seguir contribuyendo al desarrollo del país.

Eje 2: Investigación e innovación curricular oportuna

Descripción: Realización de investigaciones anticipando las necesidades de capacitación y formación de la sociedad, los sectores productivos y las regiones; así como insumo para la toma de decisiones informada, fundamentada y oportuna basada en análisis e interpretación de datos; para el desarrollo productivo, regional, tecnológico y socioeconómico; permitiendo mejora en la calidad de los Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP), la generación de oportunidades que brinden competencias y herramientas para la educación permanente, y el aprendizaje constante a lo largo de la vida de la población estudiantil, personal docente y administrativo; por medio de la cadena de valor curricular (diseño, ejecución y evaluación) mediante un Modelo curricular innovador según el contexto de la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP).

Objetivo: Disponer de oferta curricular competitiva según las necesidades del país, toma de decisiones respaldada y personal docente-administrativo actualizado; generando movilidad

social ascendente, empleabilidad y empresariedad, por medio del diseño y la ejecución de SCFP con recursos didácticos adecuados para el aprendizaje y con equipo moderno, impulsando la innovación.

Eje 3: Talento humano competitivo para la Empleabilidad y la Empresariedad

Descripción: Desarrollo de competencias técnicas y transversales de las personas mediante los Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP) según dinámica del mundo del trabajo, sectores productivos, regiones, organizaciones y sociedad civil; generando herramientas para la búsqueda de oportunidades de trabajo decente y digno que les permita mejorar su calidad de vida, competitividad y condiciones de cambio; así como apoyo a unidades productivas en las diversas etapas de su ciclo de vida, impulsando su competitividad y sostenibilidad, fomentando la cultura emprendedora y empresarial para el desarrollo del ecosistema pyme y de emprendimiento; mediante fortalecimiento de los servicios de apoyo centrados en la persona, con oportunidades accesibles, inclusión social e igualdad de género; invirtiendo en su bienestar, crecimiento personal y técnico que contribuya a su desarrollo integral.

Objetivo: Garantizar los servicios, las competencias técnicas y transversales para oportunidades de empleo digno e impulso de la cultura emprendedora y empresarial para el desarrollo productivo, socioeconómico e integral, según sector productivo y región.

Plan de acción

Se estableció el plan de acción para el PEI 2026-2032, validado y realimentado con insumos valiosos brindados por las Unidades responsables que destacan en los compromisos establecidos.

La matriz diseñada es un archivo Excel con los elementos correspondientes a cada eje con sus acciones, metas e indicadores estratégicos; así como su clasificación, línea base, meta del indicador según periodo, cumplimiento por año, Unidad responsable, Unidad co-responsable, fuente de información.

La matriz se puede consultar en el siguiente enlace:

Documentos PEI 2026-2032

Eje 1: Gestión institucional moderna

1. Desarrollo de sistemas de información integrados, ágiles, dinámicos y actualizados.
2. Fortalecimiento de las capacidades para la gestión administrativa y docente.
3. Fortalecimiento de la estructura y gestión institucional según los diferentes servicios y procesos que se desarrollan.
4. Generación de espacios para la participación y la coordinación interinstitucional; así como estrategias de información y divulgación permanente de aspectos institucionales relevantes.

Eje 2: Investigación e innovación curricular oportuna

1. Oferta académica adecuada a las nuevas ocupaciones y necesidades emergentes detectadas a través de investigaciones; según sectores productivos, regiones, mercado laboral y población en general.
2. Diseño oportuno de SCFP según necesidades y ocupaciones detectadas en los sectores productivos, regiones y sociedad en general.
3. Fortalecimiento de la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP).

Eje 3: Talento humano competitivo para la Empleabilidad y la Empresariedad

1. Articulación de respuestas oportunas según las necesidades de capacitación y formación de la ciudadanía, regiones y sector productivo.

2. Ejecución de SCFP para que las personas puedan ser más empleables, generar emprendimientos y negocios.

3. Ejecución de servicios e implementación de espacios de integración social y salud mental para la población estudiantil, que fomenten la prevención de situaciones, garanticen la igualdad de oportunidades y permanencia en los SCFP.

4. Fortalecimiento de competencias técnicas y transversales que prepare a la población para la empleabilidad y la empresariedad.

Análisis de riesgos

Gestión del riesgo: proceso mediante el cual se revierten las condiciones de vulnerabilidad de la población, los asentamientos humanos, la infraestructura, así como de las líneas vitales, las actividades productivas de bienes y servicios y el ambiente. Es un modelo sostenible y preventivo, al que se incorporan criterios efectivos de prevención y mitigación de desastres dentro de la planificación territorial, sectorial y socioeconómica, así como a la preparación, atención y recuperación ante las emergencias (MIDEPLAN, 2025, p. 23).

Para análisis de valoración de riesgos del PEI 2026-2032, se contó con el apoyo de la Asesoría de Control Interno (ACI), quien realizó talleres para la construcción del Plan de Acción con la participación de Unidades claves como: PE, GG, SGT, SGA, GRSINAFOR, GR, GFST, GNSA, GTIC, USU, ACAL, AC, COOPEX, UFODE, URH, UDIPE.

Se utilizó la metodología (SEVRI), la cual tiene como objetivo primordial producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales. El SEVRI se define en las Normas de Control Interno para el Sector Público como (INA, 2025, p. 7):

> *"Conjunto organizado de componentes que interactúan en la ejecución de las actividades correspondientes, para producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la Institución en un nivel de riesgo aceptable y a promover el logro de los objetivos Institucionales." (2007, p.34)*

Según votaciones efectuadas, se identificaron los siguientes riesgos (INA, 2025, p. 18-26):

Proceso	Riesgo	Nivel
Implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2032 para el cumplimiento de una Gestión institucional moderna, que incorpora investigación e innovación curricular oportuna y ofrece talento humano competitivo para la empleabilidad y la Empresariedad.	**Entorno (R057)**	Medio
	Infraestructura Tecnológica (R042)	
	Instalaciones Físicas (R039)	
	Eficiencia (R028)	
	Clima laboral (R048)	Crítico
	Seguimiento a la planificación (R058)	Medio

En el anexo 8 se incluye el plan de acción definido y aprobado para mitigar los riesgos identificados, que puedan afectar la ejecución del PEI 2026-2032.

Seguimiento y Evaluación

Seguimiento

Conforme lo indica MIDEPLAN (2025, p. 26), el seguimiento se entiende como:

> *"... el proceso continuo y sistemático de recolección de datos de acuerdo con los indicadores y metas programadas, para verificar lo realizado y sus resultados, durante la ejecución de las actividades a su conclusión, tanto en términos físicos como financieros, que ofrece información necesaria para mejorar la gestión pública".*

Para fines del PEI, se realizará un monitoreo o seguimiento sobre los avances de las metas en el momento que se requiera por parte de cada Unidad responsable, con el fin de analizar situaciones detectadas de forma temprana para la toma de decisiones y cumplimiento de los compromisos según plazos establecidos.

Evaluación

Conforme lo indica MIDEPLAN (2025, p. 22), la evaluación se entiende como:

> *"... la valoración sistemática y objetiva sobre el diseño, la ejecución, puesta en práctica y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública".*

A la vez, la **Evaluación de resultados** se comprende como (MIDEPLAN, 2025, p. 23):

> *"... una valoración del producto directo (bienes y servicios) y de los cambios a mediano plazo (efecto) o largo plazo (impacto) generados por la intervención, considerando la relación de causalidad propuesta por esta, sin dejar de lado los factores externos que la influencian. También, toma en cuenta los cambios positivos o negativos, intencionales o no, registrados a partir de la intervención".*

Para fines del PEI, se realizará una evaluación anual para aportar evidencias sobre logros y avances en las metas; así como recomendaciones para toma de decisiones oportuna en el cumplimiento de éstas y posibles ajustes, permitiendo que las Unidades responsables cuenten con tiempo idóneo para la ejecución de los compromisos adquiridos según plazos determinados.

La evaluación anual estará a cargo del Proceso de Evaluación y Estadística de la UPE.

Las variables claves o principales de la evaluación posibles a considerar son:

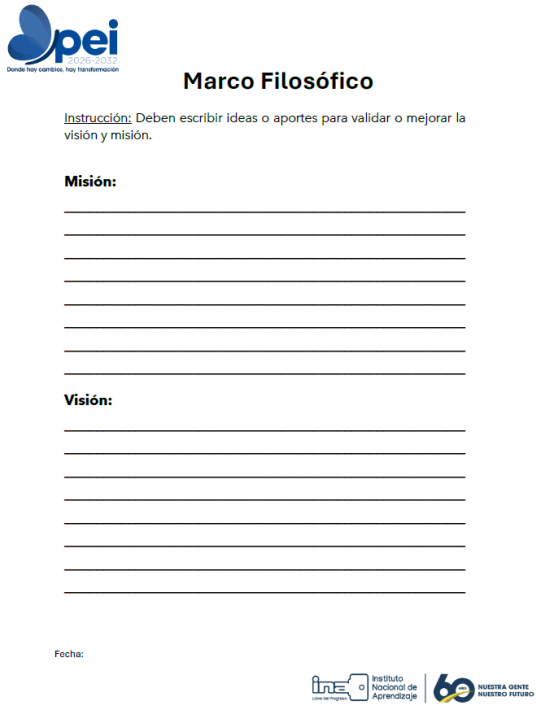
- Nivel de cumplimiento de cada meta asociada a los indicadores.
- Gestión o Unidad responsable.
- Causas de posibles desviaciones.
- Principales avances en la ejecución del indicador.
- Conclusiones y recomendaciones para su cumplimiento.

Conforme lo establece MIDEPLAN, MH y CGR la escala para la clasificación del cumplimiento de las metas sería (INA, 2025, p. 10):

- Metas cumplidas o de cumplimiento alto: cuando el resultado es 90% o más del 100%. Se identifican en color verde.
- Metas parcialmente cumplidas o cumplimiento medio: cuando el resultado es 50% hasta menor o igual al 89,99%. Se identifican en color amarillo.
- Metas incumplidas o cumplimiento bajo: cuando el resultado es inferior o igual al 49,99%. Se identifican en color rojo.

Anexos

Anexo 1: “Revisando nuestra identidad”:



Marco Filosófico

Instrucción: Deben escribir ideas o aportes para validar o mejorar la visión y misión.

Misión:

Visión:

Fecha:

Anexo 2: “Eligiendo el rumbo para el futuro”:

• **Innovación curricular y competencias para el desarrollo:** desarrollar competencias y herramientas para el aprendizaje constante y en acción, por medio de la cadena de valor curricular (diseño, ejecución y evaluación) para la mejora de los servicios que brinda la institución; contribuyendo con la empleabilidad, el emprendimiento y el desarrollo empresarial del país. Esto, mediante un modelo curricular innovador según el contexto de la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP), con el fin de que se cuente con la oferta actualizada y las modalidades de entrega diversificadas para responder oportunamente a las demandas de los sectores productivos y los territorios.

- **Objetivo:** disponer de la oferta curricular actualizada, según las necesidades del país, generando movilidad social, empleabilidad y empresariedad; por medio del diseño y la ejecución de SCFP con recursos didácticos innovadores en Centros de Formación con equipo de punta.

• **Investigación y transformación tecnológica:** fomentar el análisis de información y datos que permita anticipar las necesidades de la sociedad y el sector empresarial, según guías y metodologías de investigación actuales; así como la toma de decisiones fundamentada y oportuna para el desarrollo tecnológico, innovación y mejoramiento de la infraestructura institucional, consciente de la realidad nacional e internacional, para la generación de oportunidades para la población. Priorización de la inversión pública según formulación de proyectos institucionales.

- **Objetivo:** contar con información actualizada para la toma de decisiones respaldada, que permitan que la institución concrete acciones oportunas para la mejora continua; incluyendo identificación de necesidades y generación de proyectos de inversión pública realizables.

• **Bienestar estudiantil integral:** fortalecer los servicios de apoyo centrados en la persona, generando oportunidades inclusivas para que desarrollen competencias y habilidades actitudinales complementarias a su capacitación y formación; invirtiendo en su bienestar, crecimiento personal y profesional que contribuya a su desarrollo en el ámbito laboral y empresarial.

- **Objetivo:** lograr que la población estudiantil de la institución desarrolle su potencial técnico y actitudinal, que les permita capacitarse y formarse como personas integrales para mejora de su desempeño técnico y personal.

• **Empleabilidad y talento humano:** generar herramientas para la búsqueda de oportunidades de trabajo decente y digno, que permita a las personas la obtención de recursos para mejoramiento de su calidad de vida; así como generando condiciones de cambio mediante la inclusión social e igualdad de género. Esto, acorde a las dinámicas del mercado laboral (oferta y demanda).

- **Objetivo:** generar las competencias aptitudinales y actitudinales para que las personas cuenten con las herramientas necesarias para oportunidades de empleo digno, según oferta y demanda del mercado laboral, específicamente para las poblaciones más vulnerables que atiende la institución.

• **Desarrollo territorial y económico:** articular redes de coordinación regional que fomenten el trabajo conjunto y crecimiento de las regiones, tanto de la zona rural, urbana y local; potenciando los territorios por medio de la identificación de oportunidades, iniciativas y actividades económicas 3D clave (MIDEPLAN, 2022, p. 85) para el desarrollo económico-social, reduciendo las brechas territoriales; con el fin de impulsar la economía circular, verde, azul y naranja, por medio de la planificación económica desde una perspectiva territorial.

- **Objetivo:** crear condiciones para el desarrollo económico y social en los territorios, para reducir las brechas en el mediano plazo, generando oportunidades para la empleabilidad y empresariedad.

• **Fortalecimiento y actualización oportuna del personal docente:** promover espacios de capacitación y formación para refrescamiento de conocimiento, nuevos aprendizajes y fortalecimiento de competencias, según temas actuales y futuros, tanto a nivel técnico como profesional, con el fin de influir en la población estudiantil de forma integral.

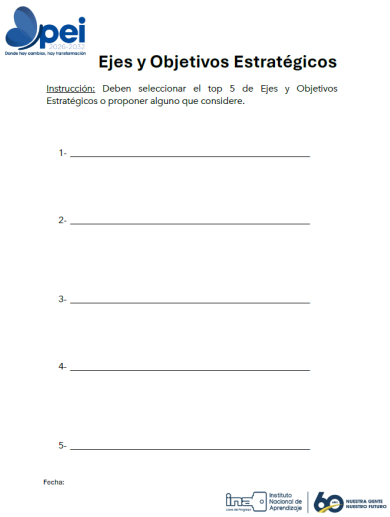
- **Objetivo:** facilitar espacios de capacitación y formación para que el personal docente cuente con oportunidades para fortalecimiento de su conocimiento o adquisición de nuevas experiencias técnico-profesionales, según áreas estratégicas actuales o futuras, que puedan transferir en el diseño y la ejecución de los SCFP del INA.

• **Fortalecimiento de la gestión institucional (organizacional):** articular acciones para la mejora en los procesos administrativos, que permitan mayor flexibilidad en los diferentes trámites que se efectúan a lo interno y externo, promoviendo el trabajo conjunto entre las diferentes Unidades; así como desarrollo de sistemas institucionales eficientes y modernos, que permitan la productividad y agilización de actividades docentes y administrativas.

- **Objetivo:** articular acciones entre Unidades que permitan la eficiencia (hacer bien las cosas) y la eficacia (hacer las cosas que hay que hacer) de los procesos administrativos, para la mejora continua en los servicios y trámites institucionales.

• **Empresariedad:** apoyo a unidades productivas de distintos sectores económicos mediante actividades de capacitación, asesoría técnica, acompañamiento empresarial, promoción y formación de personas emprendedoras, así como a proyectos productivos en las diversas etapas de su ciclo de vida para mejorar su competitividad y sostenibilidad (INA, 2023, p. 19).

- **Objetivo:** atender de forma integral las unidades productivas en los diferentes sectores económicos, facilitando las herramientas y SCFP necesarios para el desarrollo de sus actividades y proyectos.



Ejes y Objetivos Estratégicos

Instrucción: Deben seleccionar el top 5 de Ejes y Objetivos Estratégicos o proponer alguno que considere.

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

5- _____

Fecha:

Anexo 3: “Direccionando el futuro”:

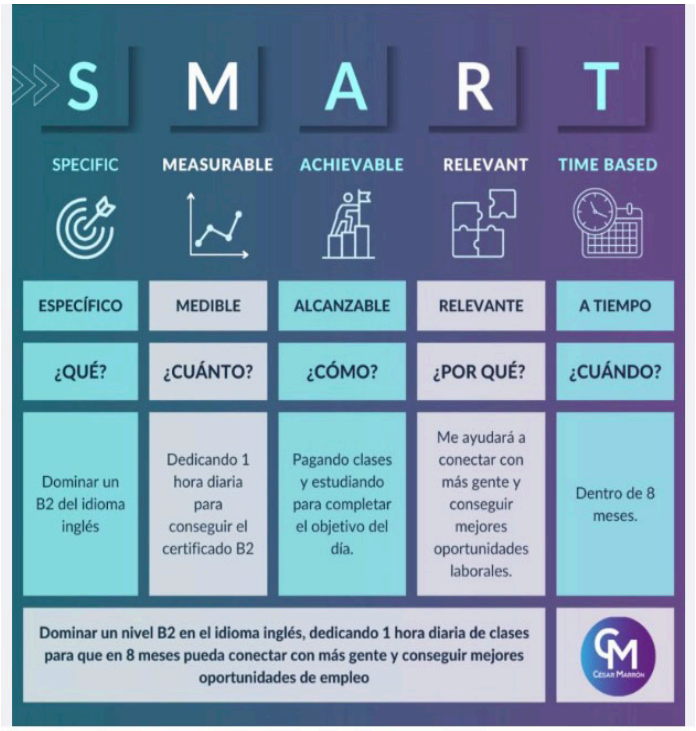
Acciones

Instrucción: Seleccionar 5 acciones estratégicas que se identifiquen con el eje y objetivo estratégico asignado, así también puede proponer alguna acción que considere.

Eje #:_____

№	Listado de Acciones Estratégicas	✓
1	Ejecución de servicios de apoyo integrales, que respondan a las necesidades de la población estudiantil.	
2	Desarrollo de habilidades actitudinales en la población estudiantil	
3	Fortalecimiento de las competencias técnicas y profesionales en el personal docente.	
4	Diseño con enfoque universal e inclusivo.	
5	Respaldo de la toma de decisiones basada en evidencias	
6	Fortalecimiento de las capacidades para la gestión administrativa.	
7	Generación de espacios para la participación y la coordinación interinstitucional.	
8	Desarrollo de sistemas de información integrados, ágiles, dinámicos y actualizados.	
9	Alineación de la programación de los servicios con la planificación institucional.	
10	Retroalimentación de los procesos de planificación conforme los resultados de las evaluaciones.	
11	Realización de acciones para la mejora continua en los diferentes procesos institucionales.	
12	Promoción de más espacios institucionales para la participación proactiva del personal y estudiantado.	
13	Articulación de respuestas según las necesidades de capacitación y formación de la ciudadanía y sector empresarial.	

Anexo 4: “Alineando el rumbo para el progreso”:



Metas e Indicadores

Instrucción: Completa la siguiente ficha para determinar las metas e indicadores que se vincule con el eje y objetivo estratégico asignado, así también puede proponer alguno que considere.

S ¿QUÉ?

M ¿CUÁNTO?

A ¿CÓMO?

R ¿POR QUÉ?

T ¿CUÁNDO?

Anexo 5: Plantilla sistematización información sesiones:

Sesiones PEI- Tabulación Información					
Grupo: xxxx **Cantidad de participantes**: xx **Persona Equipo PEI-PPE** que tabula la información: xxx					
Actividad 2: Revisando nuestra identidad					
Misión					
Grupo #1					
Visión					
Grupo #1					
Actividad 3: Elegiendo el rumbo para el futuro					
TOP CINCO EJES					
EJE 1					
Actividad 4: Direccionando el futuro					
Eje	**0**	**¡¡REF!**	**¡¡REF!**	**¡¡REF!**	**¡¡REF!**
Acción 1					
Actividad 5: Alineando el rumbo para el progreso					
Eje	**0**	**¡¡REF!**	**¡¡REF!**	**¡¡REF!**	**¡¡REF!**
Acción	0	0	0	0	0
Meta					
Indicador					

Anexo 6: Normativa vinculante al INA:

• Constitución Política de Costa Rica (art. 33, 50, 67, 83).
• Ley N° 6868 “Ley orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje” y sus reformas.
• Ley N° 4903 “Ley de Aprendizaje” (art. 1 y 2).
• Ley N° 7273 “Ley Financiamiento y Desarrollo de Educación Técnica Profesional” y reformas (art. 1).
• Ley N° 7210 “Ley de Régimen de zonas francas” (art. 21).
• Ley N° 7576 “Ley de Justicia Penal Juvenil” (art. 1, 121, 138).
• Ley N° 7600 “Ley Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad y su Reglamento” (art. 1, 5, 14, 16, 17, 25, 59).
• Ley N° 7735 “Ley general de protección a la madre adolescente” (art. 4, 12).
• Ley N° 7739 “Código de la Niñez y la Adolescencia” y sus reformas (art. 31, 58, 61, 89, 172).
• Ley N° 7769 “Ley de atención a las mujeres en condiciones de pobreza” (art. 7).
• Ley N° 7935 “Ley integral para la persona adulta mayor” (art. 3, 25).
• Ley N° 8131 “Ley de administración financiera de la república y presupuestos públicos”.
• Ley N° 8261 “Ley General de la Persona Joven” (art. 1, 4, 6).
• Ley N° 8460 “Ley ejecución de las sanciones penales juveniles” (art. 45, 77).
• Ley N° 8764 “Ley General de Migración y Extranjería” y Protocolo de actuación del personal de la DGME, INA y PANI.
• Ley N° 9095 “Contra la Trata de Personas y Creación de la Coalición Nacional Contra El Tráfico Ilícito de Migrantes y Trata de Personas (CONATT)” (art. 10).
• Ley N° 9220 “Ley de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil” y sus reformas (art. 5, 18).
• Ley N° 9303 “Ley creación Consejo Nacional de Personas con Discapacidad” (art.1).
• Ley N° 9339 “Ley programa de apoyo y reactivación de las MIPYMES del sector turístico costarricense” (art. 21, 22).
• Ley N° 9379 “Ley para la promoción de la autonomía de las personas con discapacidad (art. 27, 28).
• Ley N° 9635 “Ley de fortalecimiento de las finanzas públicas”.
• Ley N° 9728 “Ley Educación y Formación Técnica Dual” (art. 2) y su Reglamento según Decreto Ejecutivo N° 42307-MEP; así como Decreto Ejecutivo N° 43528-MEP.
• Ley N° 9822 “Ley reconocimiento y promoción del Lenguaje de Señas Costarricense (LESCO)” (art. 12, 19).
• Ley N° 9940 “Ley cumplimiento de derechos y desarrollo de oportunidades de la persona con trastorno del espectro autista” (art. 17, 18).
• Ley N° 9998 “Fomento e incentivos a los emprendimientos y las microempresas” (art. 10).
• Ley N° 10044 “Ley de fomento de la economía creativa y cultural” (art. 6).
• Ley N° 10120 “Ley de Acciones afirmativas a favor de las personas afrodescendientes” (art. 4).
• Ley N° 10113 “Ley del cannabis para uso medicinal y terapéutico y del cáñamo para uso alimentario e industrial” (art. 40).

• Constitución Política de Costa Rica (art. 33, 50, 67, 83).
• Ley N° 6868 “Ley orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje” y sus reformas.
• Ley N° 4903 “Ley de Aprendizaje” (art. 1 y 2).
• Ley N° 7273 “Ley Financiamiento y Desarrollo de Educación Técnica Profesional” y reformas (art. 1).
• Ley N° 7210 “Ley de Régimen de zonas francas” (art. 21).
• Ley N° 7576 “Ley de Justicia Penal Juvenil” (art. 1, 121, 138).
• Ley N° 7600 “Ley Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad y su Reglamento” (art. 1, 5, 14, 16, 17, 25, 59).

Anexo 7: Listado de intervenciones públicas 2024-2025:

• Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA) 2024-2027. Ministerio de Comunicación, Información, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT).
• Estrategia Nacional para el Envejecimiento Saludable (ENES) 2022-2026. Ministerio de Salud (MS) y Consejo nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM).
• Estrategia Nacional para la Empleabilidad y Talento Humano (ENETH) 2023-2027. Actualmente también conocida como Estrategia BRETE (Banco de Recursos para la Empleabilidad, Trabajo y Emprendimiento). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
• Plan de Acción Política Nacional de Derechos Culturales 2025-2034. Ministerio de Cultura y Juventud.
• Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT) 2022-2027. Ministerio de Comunicación, Información, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT).
• Plan Nacional de Integración para Costa Rica (PNICR) 2018 - 2022 (se extendió plazo 2023-2027). Dirección General de Migración y Extranjería (DGME).
• Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo de Costa Rica (POLCID) y su Plan de Acción 2024-2035. Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN).
• Política de Estado de Desarrollo Rural Territorial (PEDRT) 2015-2030. Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial (PNDRT) 2024-2030. Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER).
• Política de Fomento a la Economía Creativa y Cultural (PFECC). Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ).
• Política Migratoria Integral (PMI) 2024-2034. Dirección General de Migración y Extranjería (DGME).
• Política Nacional de Cuidado (PDNC) 2021-2031. Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).
• Política Nacional de Empleo (PNE). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
• Política Nacional de Empresariedad (PNE) 2020-2030. Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

• Política Nacional de Envejecimiento y Vejez (PNEV) 2023-2033. Concejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM).
• Política Nacional de Evaluación (PNE) 2018-2030. Ministerio de Planificación y Política Económica.
• Política Nacional de la Educación y Formación Técnica Profesional (PNEFTP) 2023-2033. Ministerio de Educación Pública (MEP).
• Política Nacional de la Niñez y la Adolescencia (PNNA) 2024-2036. Patronato Nacional de la Infancia (PANI)
• Política Nacional de Producción y Consumo Sostenibles (PNPCS) 2018-2030. Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).
• Política Nacional de Salud Mental (PNSM) 2024-2034 y su Plan de acción 2025-2029. Ministerio de Salud.
• Política Nacional en Discapacidad (PONADIS) 2011-2030 y su Plan de Acción 2024-2030. Consejo Nacional de la Persona con Discapacidad (CONAPDIS).
• Política Nacional para la igualdad entre mujeres y hombres en la formación, el empleo y el disfrute de los productos de la Ciencia, Tecnología, las Telecomunicaciones y la Innovación (PICTTI) 2018-2027. Ministerio de Comunicación, Información, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT).
• Política Sistema Educativo (PSE). Ministerio de Educación Pública (MEP).
• Política Pública de Prevención y Combate a la Corrupción (PPPCC). Ministerio de Justicia y Paz (MJP), Viceministerio de Gestión Estratégica (VGE).
• Plan de Acción de la Política Pública de la Persona Joven 2026-2030. Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), Consejo de la Persona Joven (CPJ).

Anexo 8: Plan de acción para mitigar los riesgos identificados para PEI 2026-2032

Riesgo: Entorno (R057)

Evento: Que la institución no pueda adaptarse y dar respuesta oportuna a los cambios del entorno.

Acciones propuestas	**Evidencias:** Informes de las investigaciones realizadas. **Responsable:** Unidad de Planificación y Evaluación. **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional
1. Coordinar las investigaciones periódicas del entorno e implementar herramientas que orienten la toma de decisiones, la anticipación en la detección de nuevas ocupaciones y emergentes, las necesidades de capacitación y formación actuales y futuras; en áreas de tecnología, economía y educación.	

Acciones propuestas 2. Liderar los de servicios e implementación de espacios de integración social y salud mental para la población estudiantil, que fomenten la prevención de situaciones, garanticen la igualdad de oportunidades y permanencia en los SCFP.	**Evidencias:** Informe anual sobre las acciones realizadas **Responsable:** Unidad de Servicio al Usuario. **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional
Acciones propuestas 3. Desarrollar actividades que permitan el fortalecimiento de competencias técnicas y transversales que prepare a la población para la empleabilidad y la Empresariedad.	**Evidencias:** Informe anual sobre las acciones realizadas **Responsable:** Subgerencia Técnica. **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional
Acciones propuestas 4. Elaboración de un procedimiento que regule el uso correcto de la imagen institucional y actualización del libro de marca Institucional.	**Evidencias:** Libro de marca actualizado y procedimiento. **Responsable:** Asesoría de Comunicación **Fecha de cumplimiento:** 18/12/2026
Acciones propuestas 5. Desarrollar acciones que permitan la sistematización de la demanda insatisfecha para la atención de áreas prioritarias según lo establecido en el artículo 21 bis del INA.	**Evidencias:** Informe anual sobre las acciones realizadas **Responsable:** Gestión Regional **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional

Acciones propuestas 6. Realizar un protocolo preventivo con autoridades policiales competentes, para la inspección y prevención a nivel institucional.	**Evidencias:** Informe de actividades realizadas **Responsable:** Gerencia General **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional

Acciones propuestas 7. Realizar campañas de información sobre los programas no tradicionales de la institución, incorporando a las mujeres e incentivar su inclusión con el otorgamiento de becas, según los insumos aportados por las partes involucradas.	**Evidencias:** Informe de actividades realizadas **Responsable:** Asesoría de Comunicación **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional

Riesgo: Infraestructura Tecnológica (R042)

Evento: Que el INA no disponga de equipamiento y tecnología adecuada para garantizar el desarrollo oportuno, innovador y pertinente de los servicios de apoyo y Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP).

Acciones propuestas 1. Implementación del proyecto Modelo de Arquitectura Empresarial a nivel institucional.	**Evidencias:** Avances anuales **Responsable:** Subgerencia Administrativa **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional

Acciones propuestas 2. Implementación de la preservación digital institucional.	**Evidencias:** Avances anuales **Responsable:** Unidad de Archivo Central y Gestión Tecnología de Información y Comunicación **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional

Acciones propuestas 3. Revisión anual de la infraestructura de los centros de datos.	**Evidencias:** Informe anual de revisión **Responsable:** Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional
Acciones propuestas 4. Realizar la activación de la Comisión Gerencial de Informática.	**Evidencias:** Oficio con la activación **Responsable:** Gerencia General **Fecha de cumplimiento:** 30/6/2026
Acciones propuestas 5. Analizar la posibilidad de disponer de leasing de equipo de cómputo en la parte administrativa y servicios de capacitación.	**Evidencias:** Informe de la propuesta **Responsable:** Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación **Fecha de cumplimiento:** 18/12/2026

Riesgo: Instalaciones Físicas (R039)

Evento: Que el INA no disponga de entornos formativos adecuados para garantizar el desarrollo oportuno, innovador y pertinente de los servicios de apoyo y Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP).

Acciones propuestas 1. Realizar una revisión del cumplimiento de los lineamientos en materia de Salud, Seguridad y Prevención del Trabajo en los Centros de Formación y Unidades Regionales para así identificar necesidades y/o oportunidades de mejora.	**Evidencias:** Informe de análisis realizado **Responsable:** Oficina de Salud Ocupacional **Fecha de cumplimiento:** 18/12/2026

Acciones propuestas 2. Realizar un diagnóstico de la infraestructura de los Centros de Formación para determinar actividades preventivas, correctivas o recomendaciones para construcciones nuevas y las acciones para su ejecución.	**Evidencias:** Informe de resultados Plan de ejecutado **Responsable:** Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo **Fecha de cumplimiento:** 18/12/2026
Acciones propuestas 3. Realizar actividades a nivel institucional para sensibilizar sobre las mejores prácticas preventivas y garantizar la Continuidad del Negocio ante posibles interrupciones significativas del Servicio (desastres naturales, ciber ataques, fallas técnicas graves y emergencias).	**Evidencias:** Informe de las actividades realizadas **Responsable:** Gerencia General **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional

Riesgo: Eficiencia (R028)

Evento: Que la institución no logre organizarse internamente de forma eficiente para ejecutar los procesos que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI 2026-2032.

Acciones propuestas 1. Comunicar a la población INA sobre la priorización en la atención de mensajes institucionales que serán compartidos por los canales oficiales del INA.	**Evidencias:** Oficio enviado a la población INA **Responsable:** Presidencia Ejecutiva **Fecha de cumplimiento:** 30/6/2026
Acciones propuestas 2. Analizar el impacto que genera la asignación de docentes de los Núcleos para atender los procesos de acreditación de entes externos de la Educación y Formación Técnica Profesional.	**Evidencias:** Estudio realizado **Responsable:** Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional

Acciones propuestas 3. Realizar una actualización de la estructura y del manual organizacional.	**Evidencias:** Estructura y Manual organizacional actualizado **Responsable:** Unidad de Planificación y Evaluación **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional
Acciones propuestas 4. Realizar una actualización del manual de puestos, referente a las personas formadoras para el trabajo.	**Evidencias:** Manual de puestos actualizado **Responsable:** Unidad de Recursos Humanos **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional
Acciones propuestas 5. Realizar una actualización del modelo de gestión por procesos para acoplarlo a las necesidades actuales del INA.	**Evidencias:** Modelo actualizado **Responsable:** Asesoría de Calidad **Fecha de cumplimiento:** 18/12/2026

Riesgo: Clima Laboral (R048)

Evento: Que se presente un clima organizacional inadecuado que dificulte o impida el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI 2026-2032.

Acciones propuestas 1. Desarrollo de campañas de sensibilización y divulgación del PEI 2026-2032.	**Evidencias:** Informe con la campaña implementada **Responsable:** Presidencia Ejecutiva **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional

Acciones propuestas 2. Establecimiento del proceso de gestión ética / Política de ética 2026-2029.	**Evidencias:** Informes de avances **Responsable:** Gerencia General **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional
Acciones propuestas 3. Comunicación oportuna de los cambios o ajustes que se realicen durante el desarrollo del PEI.	**Evidencias:** Informes de avances **Responsable:** Presidencia Ejecutiva **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional
Acciones propuestas 4. Fortalecer la Estrategia de Clima Organizacional del INA para garantizar de forma participativa la integración de todas las personas funcionarias.	**Evidencias:** Estrategia aprobada por la Administración Superior **Responsable:** Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo **Fecha de cumplimiento:** 30/6/2026
Acciones propuestas 5. Elaboración de protocolos estandarizados para la atención del servicio a la clientela interna, para asegurar la transparencia y claridad en la comunicación.	**Evidencias:** Protocolos aprobados **Responsable:** Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo **Fecha de cumplimiento:** 30/6/2026

Acciones propuestas 6. Implementar un programa de liderazgo permanente en el INA considerando como insumo los resultados del Diagnóstico de Madurez de Liderazgo, que incluya atención de servicio a la clientela y comunicación asertiva.	**Evidencias:** Programa aprobado por la Administración Superior **Responsable:** Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo **Fecha de cumplimiento:** 30/6/2026
Acciones propuestas 7. Desarrollar actividades a nivel institucional que promueva la vivencia de la ética y los valores.	**Evidencias:** Informe anual con las actividades realizadas **Responsable:** Gerencia General **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional

Riesgo: Seguimiento a la Planificación (R058)

Evento: Que la Institución no disponga de información oportuna para la toma de decisiones que permitan el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos del PEI 2026-2032.

Acciones propuestas 1. Brindar seguimiento a los riesgos identificados para el Plan Estratégico Institucional 2026-2032 con las Unidades involucradas.	**Evidencias:** Informe de reunión y hoja de asistencia **Responsable:** Asesoría de Control Interno **Fecha de cumplimiento:** Anual 2026-2032 *Antes del cierre institucional
Acciones propuestas 2. Realizar seguimientos al PEI 2026-2032 e identificar posibles acciones correctivas en caso de que aplique.	**Evidencias:** Informes semestrales **Responsable:** Unidad de Planificación y Evaluación **Fecha de cumplimiento:** Cada semestre del 2026-2032

Acciones propuestas 3. Implementar la figura de oficial de seguridad de la información a nivel institucional.	**Evidencias:** Nombramiento de la persona encargada. **Responsable:** Gerencia General **Fecha de cumplimiento:** 18/12/2026
Acciones propuestas 4. Definir una Política de Protección de datos personales a nivel institucional.	**Evidencias:** Política y procedimiento definido. **Responsable:** Gerencia General **Fecha de cumplimiento:** 17/12/2027

Glosario

Brechas de género: son las diferencias que exhiben los sexos en cuanto a oportunidades, acceso, control y uso de los recursos que les permiten garantizar su bienestar y desarrollo humano; son construidas sobre las diferencias biológicas y el producto histórico de actitudes y prácticas discriminatorias tanto individuales como sociales e institucionales, que obstaculizan el disfrute y ejercicio equitativo de los derechos ciudadanos por parte de mujeres y hombres (MIDEPLAN, 2025, p. 21).

Cobertura geográfica regional: regiones establecidas para la planificación, administración y desarrollo, a saber: Región Central, Región Chorotega, Región Brunca, Región Huetar Caribe, Región Huetar Norte y Región Pacífico Central (MIDEPLAN, 2025, p. 22).

Deserción: Se refiere a la condición de la persona participante que se retira de un servicio antes de la finalización de este (INA, 2024, p. 23).

Emprendedor: persona o grupo de personas que tienen la motivación o capacidad de detectar oportunidades de negocio, organizar recursos para su aprovechamiento y ejecutar acciones de forma tal que obtiene un beneficio económico y social por ello. Se entiende como una fase previa a la creación de una MIPYME (UFODE, 2024, p. 1).

Emprendimiento: es una manera de pensar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y la sociedad (UFODE, 2024, p.1).

Gobernanza anticipatoria: surge de las instituciones públicas que permite anticipar desafíos emergentes y fortalecer la planificación, orientándola hacia un futuro más justo, inclusivo y sostenible (PNUD, 2024 b).

Marco Nacional de Cualificaciones (MNC): estructura reconocida nacionalmente, que norma las cualificaciones y las competencias asociadas a partir de un conjunto de criterios técnicos contenidos en los descriptores, con el fin de guiar la formación; clasificar las ocupaciones y puestos para empleo; y facilitar la movilidad de las personas en los diferentes niveles; todo lo anterior de acuerdo con la dinámica del mercado laboral (INA, 2024, p. 143).

Movilidad social: es el desplazamiento de las personas según su situación socioeconómica; transición de una posición a otra dentro de una sociedad o estructura social. Puede ser horizontal (cambio de ocupación o territorio sin modificación en su nivel socioeconómico) o vertical (genera un cambio ascendente (mejora) o descendente (empeora) en su nivel socioeconómico). Entre los factores que la determinan están contexto familiar, educación de calidad, políticas públicas, empleo digno, riqueza, mejores ingresos, oportunidades justas, entre otros. Recopilado el 06/05/2025 de: Movilidad Social: Entendiendo la pregunta de investigación de proyecto COES con María Luisa Méndez – COES ; UPWARDLY MOBILE | English meaning - Cambridge Dictionary y https://www.ucr.ac.cr/noticias/2023/11/05/educacion-y-movilidad-social-el-duo-dinamico.html

Persona participante: persona que cumple con los requisitos establecidos institucionalmente para incorporarse y ser parte en un servicio de capacitación o formación profesional que ofrece el INA (INA, 2024, p. 6).

Promoción: o logro de éxito en la conclusión del servicio. Se refiere a la condición de la persona participante que logra concluir satisfactoriamente el servicio matriculado, con el otorgamiento de un diploma o certificado según sea el servicio (INA, 2024, p. 23).

Reprobación: o no logro de un resultado satisfactorio. Se refiere a la condición de la persona participante que reprueba (obtiene una nota inferior a 7) en el servicio matriculado (INA, 2024, p. 23).

Resultado de efecto: se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud de las personas usuarias atribuibles a los bienes o servicios brindados por la intervención pública. Su logro se obtiene en el corto o mediano plazo (MIDEPLAN, 2025, p. 26).

Resultado de impacto: son transformaciones en las condiciones de vida de la población que se derivan indirectamente por la entrega de bienes y servicios de varios actores. Su logro se obtiene en el mediano y largo plazo (MIDEPLAN, 2025, p. 26).

Subempleo: población ocupada en jornada parcial que desea trabajar más horas de lo que su empleo le permite y está disponible para hacerlo (INEC, 2025).

Tasa de desempleo abierto (TDA): se refiere a la proporción de la población económicamente activa que está buscando empleo activamente, pero no encuentra trabajo (MIDEPLAN, 2024, p. 85).

Tasa de ocupación: se refiere al porcentaje de la población en edad de trabajar que está empleada (MIDEPLAN, 2024, p. 86).

Referencias bibliográficas

• Instituto Nacional de Aprendizaje. ACI-135-2025 “Comunicación de nuevos valores INA”. San José, C.R.: INA, 2025.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. ACI-230-2025 “Comunicación de nuevos valores INA aprobados por la Junta Directiva”. San José, C.R.: INA, 2025.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. Anuario INA en Cifras 2023. Resumen estadístico de la gestión anual del INA. San José, C.R.: INA, 2024.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. Evaluación del Plan Estratégico Institucional Año 2024. PEI 2019-2025. San José, C.R.: INA, 2025.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. Guía para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) en el INA, P UPE PPE 08. -- 2ª edición. San José, C.R.: INA, 2024.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. Ley N° 6868, Ley orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje (según Ley N° 9931 Fortalecimiento de la formación profesional para la empleabilidad, la inclusión social y la productividad de cara a la revolución industrial 4.0 y el empleo del futuro del 18/01/2021, reforma parcial de la Ley N° 6868 del 06/05/1983). San José, C.R.: INA, 2023.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. Manual de Ética y Conducta del INA. San José, C.R.: INA, 2018.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. Modelo curricular para la Formación Profesional del Instituto Nacional de Aprendizaje. DI GFST 14. -- 2ª edición. San José, C.R.: INA, 2023.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. PE-400-2025 “Lineamientos para la formulación de Plan Operativo Institucional Anual (POIA), Plan de Servicios de Capacitación y Formación Profesional (PASER) y Presupuesto 2026”. San José, C.R.: INA, 2025.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. PE-891-2024 “Aprobación de las áreas prioritarias del Instituto Nacional de Aprendizaje”. San José, C.R.: INA, 2024.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. Plan Estratégico Institucional 2019-2025. 3ª edición. San José, C.R.: INA, 2018.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. Reglamento de participantes en servicios de capacitación y formación profesional del instituto nacional de aprendizaje. San José, C.R.: INA, 2024.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. SGT-501-2025 “Informe técnico del Congreso 2025 EFTP: A otro nivel”. San José, C.R.: INA, 2025.

• Instituto Nacional de Aprendizaje. UFODE-51-2024 “Concepto persona emprendedora”. San José, C.R.: INA, 2024.

• Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Encuesta Continua de Empleo (ECE). Al trimestre móvil de abril, mayo, junio 2025. – San José, C.R.: INEC, 2025. Consulta en línea el 02/09/2025 en https://inec.cr/noticias/tasa-desempleo-se-registra-74-el-segundo-trimestre-2025

• Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Encuesta Nacional de Demanda Laboral (ENADEL) 2024. Sectores de minas y canteras; suministro de electricidad; suministro de agua, y comercio: resultados generales [recurso electrónico]. – San José, C.R.: INEC, 2025. Consultada en línea 29/04/2025.
• Ministerio de Ambiente y Energía. Análisis rápido de la situación sobre la Transición Justa para las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (preliminar). San José, CR.: MINAE, 2025.
• Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Análisis del Desarrollo. Unidad de Análisis Prospectivo y Política Pública. Escenarios a futuros en las regiones de planificación de Costa Rica. Análisis prospectivo 2024-2034. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. -- San José, C.R.: MIDEPLAN, 2024.
• Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Guía lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica del sector público para 2026 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Hacienda. -- San José, C.R.: MIDEPLAN, 2025.
• Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Plan de Desarrollo 2030 de la Región Brunca, Central, Chorotega, Huetar Caribe, Huetar Norte y Pacífico Central. San José, C.R.: MIDEPLAN, 2014.
• Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Plan Estratégico Nacional 2050. 1ª edición. San José, C.R.: MIDEPLAN, 2022.
• Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública “Rogelio Fernández Güell” 2023-2026. San José, C.R.: MIDEPLAN, 2022.
• Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano (ENETH-CR) 2023-2027: Brete. --2ª edición. San José, CR.: MTSS, 2025.
• Organización Internacional del Trabajo / Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Sistematización Seminario - Taller: "Nuevos empleos y Tecnologías emergentes". San José, CR.: OIT/Cinterfor, 2025.