

ESTRATEGÍA INSTITUCIONAL

**Enfocada en la Medición
de valor público**

**Junta de Desarrollo de la Zona Sur
JUDESUR**

Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas.

JUDESUR

Octubre, 2023. Puntarenas, Golfito.

Jerarca - Administrativo

Dirección Ejecutiva, Luis Alberto Chaves González

Comisión Técnica

Jefatura DTPDI, Harold De la Cruz Azofeifa Herrera

Unidad de Planificación Institucional

Cinthia Fallas Rodríguez

Aprobado: Junta de Desarrollo de la Zona Sur, **ACU-09-04-2024-** celebrada el 23 de enero del 2024.

Teléfono (506) 2775-0496

Web: <https://www.judesur.go.cr/>

Dirección: Barrio Parroquial, planta alta del Banco Nacional de Costa Rica,
Puntarenas, Golfito, Golfito.

CONTENIDO

Acrónimos	5
Presentación	6

Contenido

1. Análisis del mandato institucional.....	6
1.1 1.1 Normativa.....	6
1.2 Intervenciones públicas	7
1.3 Marco Jurídico.....	10
1.4 Atribuciones de JUDESUR	10
1.5 Estructura Organizacional	25
1.6 Determinación del marco filosófico.....	26
1.6.1 Misión Institucional	26
1.6.2 Visión Institucional.....	26
1.6.3 Objetivos Estratégicos.....	27
1.6.4 Valores Institucionales	28
2. Estrategias	28
2.1.1 Análisis situacional.....	30
2.1.2 Objetivos:	32
Objetivo Estratégico # 5: Colocar 80% de los recursos en carreras técnicas STEM. Becas A; B; C; E. Becas Técnicas. Para el logro de este objetivo, se establecen una serie de acciones estratégicas y actividades operativas, este objetivo tiene vinculación con el PEN 2050, PNDIP 2023-2026.....	32
2.1.3 Práctica Institucional	34
2.1.4 Personas usuarias y demanda ciudadana	35
3. Valor público	36
3.1 Conceptualización del valor público	36
3.2 Dimensiones de valor público o de bienestar humano.....	38
3.3 Identificación del valor público institucional	38
3.4 Metodología de Medición.....	40
3.5 Valor público desde la gestión institucional	43

ACRÓNIMOS

JUDESUR	Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur
PEI	Planificación Estratégica Institucional
PEN	Plan Estratégico Nacional
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
CVP	Cadena de Valor Público
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
Mideplan	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MMGI	Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional
CGR	Contraloría General de la República
MdR	La matriz de resultados (MdR)
EDT	La estructura desglosada del trabajo (EDT)
CdUR	La curva de uso de recursos (CdUR)
MAdq	La matriz de adquisiciones (MAdq)
MdR	La matriz de riesgos(MdR)
MdCo	La matriz de comunicaciones(MdCo)
MdRp	La matriz de responsabilidades(MdRp)
GVG	Gestión del valor ganado (GVG)

PRESENTACIÓN

Costa Rica adoptó recientemente el Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (MGpRD), como un instrumento orientado a fortalecer la capacidad del Estado, hacia el logro de metas y resultados que permitan potenciar el desarrollo nacional; facilitando a las organizaciones públicas

"(...) la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones" (García López, Roberto y otros. (2010)).

Este modelo, tiene como piedra angular, una la propuesta de valor público que se entregará a los habitantes de la Zona Sur, con los objetivos estratégicos ya planteados en el PEI- 2023-2026; así como, las herramientas para su medición, considerando el aporte que tendrán los proyectos de inversión de obra pública en el alcance de dichos objetivos. La maximización del valor público entregado a la ciudadanía, entendiendo este, como el **bienestar colectivo** que el Estado brinda a través JUDESUR, contribuye en generar mediante la prestación de bienes y servicios.

La estrategia institucional de la Junta de Desarrollo de la Zona Sur, busca la generación del valor público y la vinculación entre la estrategia de la institución y la estrategia nacional de desarrollo.

Adicionalmente, se procura desarrollar una estructura eficiente y oportuna del proceso, fomentando la transparencia; la rendición de cuentas y se contribuya en la distribución de los recursos.

1. Análisis del mandato institucional

1.1 1.1 Normativa

Desde la misma creación de la Ley Orgánica #9356, de JUDESUR se establece en el ARTÍCULO 1.- con patrimonio propio y con capacidad de derecho público, permitiéndole así con ello margen de acción en el desarrollo regional. En función de Nuestra Visión de largo plazo pretende entregar Valor Público, incidiendo en el desarrollo integral de los habitantes de la Zona. Aportando en el desarrollo socioeconómico por medio de nuestros programas y proyectos de gestión institucional.

Matriz normativa

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados
Ley Nº 5525	1974	Se crea el Sistema Nacional de Planificación (SNP) como columna vertebral para la dirección y coordinación del Sector Público.
Ley Nº 6812	1982	Ley de Planificación Nacional - correcciones a la nomenclatura organizacional introducidas por el artículo 2º
Ley Nº 7012	1985	Creación de un Depósito Libre Comercial en el Área Urbana de Golfito
Ley Nº 7730	1998	Creación de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas, es una institución semiautónoma.
Ley Nº 8132	2002	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (LAFPP)
Decreto 36901-H-MP	2011	Crea la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional de Planificación, Programación y Evaluación de la Gestión Institucional y Sectorial del Poder Ejecutivo
Ley Nº 8942	2011	Reforma del párrafo sexto del artículo 10 de la ley n.º 7012, creación de un depósito libre comercial en el área urbana de golfito, de 4 de noviembre de 1985, y sus reformas.
Decreto 32988-H-MP-PLAN	2011	Reglamento la LAFPP
Decreto Ejecutivo 37735	2013	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación
Decreto Ejecutivo N° 38536-MP-PLAN	2014	De la organización sectorial del Poder Ejecutivo. Para organizar el funcionamiento del conjunto de instituciones públicas se establecen los siguientes sectores al amparo del Sistema Nacional de Planificación, dirigido y coordinado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica:
Decreto 44.054	2015	Plan Elaboración, aprobación y modificaciones PND
Ley Nº 9356	2016	"Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR)", la cual en su Artículo 67.- Se deroga: Ley N.º 7730.
Ley Nº 9456	2017	Ley de Planificación Nacional - Reforma del artículo 9 de la ley, "Reconocer el carácter multiétnico y pluricultural de Costa Rica"

Decreto 41187-MP MIDEPLAN	2018	Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo según el decreto vigente en el momento de formular el PNS.
MIDEPLAN	2020	Lineamiento Metodológico para la Definición y Gestión del Portafolio de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)
JUDESUR Decreto 42827-H-MEIC	2021	Reglamento General de Financiamiento de JUDESUR
Ley Nº 23330	2023	Modificación del Título IV de la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, del 03 de diciembre 2018
MIDEPLAN	2023	Normas Técnicas de inversión Pública

1.2 Intervenciones públicas

Se expone a continuación la matriz de metas sectoriales y matriz de inversiones públicas, matriz de intervenciones públicas sectoriales, relacionadas con inversión pública de acuerdo a los objetivos de vinculación País, con las cuales JUDESUR tiene vinculación de metas para el sector productivo y desarrollo:

Matriz Metas Sectoriales

Objetivos sectoriales de efecto	Indicador	Línea base	Meta del período y anual
A. Incrementar la productividad nacional y la generación del empleo formal en Costa Rica, mediante el fomento a la empresarialidad, la capacitación del recurso humano, removiendo “cuellos de botella” detectados; para aumentar la competitividad y mejorar el ambiente de negocios para las empresas; así como fomentar el cumplimiento de los derechos obrero-patronales.	Cantidad de PYME que reciben beneficios empresariales. Indicador regionalizado: Región Brunca -RB	RB 2022: 106 a junio	2023: 1 453 2024: 1 714 2025: 2 057 2026: 2 510 2027: No datos

Nota. Con información propia MPP2023.

Matriz de intervenciones públicas

Intervención Pública	Objetivo	Indicador	Línea Base	Meta periodo (5 años mínimo) y anual	Estimación presupuestaria, fuente de financiamiento y programa presupuestario	Institución responsable
Programa de Becas y Financiamiento de Proyectos	Contribuir en el desarrollo educativo de los cantones Corredores, Osa, Golfito, Coto Brus y Buenos Aires y <u>próximamente Puerto Jiménez*</u> ; proporcionando becas a estudiantes de secundaria y de carreras técnicas; para aumentar la empleabilidad de la Región Brunca.	B2. Cantidad de nuevos proyectos por año que impulsen la generación de empleo.	2021: ND	2023: 5 2024: 5 2025: 5 2026: 5 2027:ND	2023-2026: 2.400.000.000,00 Fuente: Presupuesto Institucional, Ley N°9356 y reforma Ley N°9424 Programa presupuestario: Programa Desarrollo	JUDESUR Departamento de Operaciones

Nota. Con información propia MPP2023.

Matriz de intervenciones públicas sectoriales relacionadas con inversión pública.

Intervención Pública	Objetivo	Indicador	Línea Base	Meta periodo Y anual	Estimación presupuestaria, fuente de financiamiento y programa presupuestario	Institución responsable
002501 Reconstrucción de 14 locales comerciales, construcción del edificio administrativo de JUDESUR, y el cambio de la instalación eléctrica de todos los locales del Depósito Libre Comercial de Golfito”, Provincia de Puntarenas.	Convertir mediante la mejora de las condiciones de infraestructura, variedad de productos y servicio al cliente al Depósito Libre Comercial de Golfito en un Centro Comercial más atractivo y rentable, para que se convierta en una fuente sostenible de generación de recursos, que serán utilizados para fortalecimiento del desarrollo social y económico de la Zona Sur.	Porcentaje de avance del proyectos de inversión para la reconstrucción de 14 locales comerciales, construcción del edificio administrativo de JUDESUR, y el cambio de la instalación eléctrica de todos los locales del Depósito Libre Comercial de Golfito”, Provincia de Puntarenas.	2021: 1	Según Cronograma	2023-2026: ₡5 000 000 000 Fuente: El proyecto se financiará con recursos propios de Judesur del superávit específico según lo indica la Ley 9424, que modifica la Ley 9356.	JUDESUR

Nota. Con información propia MPP2023.

La Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur en adelante JUDESUR. Nace como institución semiautónoma del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio propio y con capacidad de derecho público, a partir de la promulgación de la ley N° 9356 denominada Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la provincia de Puntarenas (JUDESUR), que busca el fortalecimiento de su estructura orgánica y fundamentalmente dar respuesta a la necesidad imperiosa de administrar eficazmente los recursos generados por la actividad económica desarrollada en el Depósito Libre Comercial de Golfito, cuyos fines son la inversión en el desarrollo socioeconómico de la región de la Zona Sur, a través de financiamiento de obras de infraestructura pública y el financiamiento de proyectos productivos. Así como también, la inversión social por medio del en el financiamiento de BECAS de estudios en secundaria; BECAS de Estudio en carreras Técnicas y Financiamiento de Créditos Universitarios para beneficio de los habitantes de la Zona Sur del país.

La región geográfica de influencia de JUDESUR está delimitada en los cantones de Coto Brus, Osa, Golfito, Corredores, Buenos Aires y próximamente Puerto Jiménez*: que representan aproximadamente siete mil seiscientos kilómetros cuadrados. Con una población de ciento setenta y siete mil habitantes. Cabe destacar, que cada uno de los cantones de la zona de influencia de JUDESUR y la sociedad civil, incluyendo diversos sectores como lo son el Movimiento Comunal, Cooperativismo, Sectores Indígenas, cuentan con la representación y participación en la conformación de la Junta Directiva, que es el máximo ente jerárquico de la organización.

JUDESUR se encuentra bajo a una estructura estatal, la cual ha sido definida por La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), como una administración pública fragmentada caracterizada por poseer un número importante de organismos subsidiarios de los ministerios del gobierno central y un amplio sector público descentralizado institucional los cuales se clasifican en autónomas y semiautónomas.

1.3 Marco Jurídico

La Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas, es una institución semiautónoma, creada mediante Ley N° 7730, publicada en Gaceta N° 8 del 13 de enero de 1998, que reformó la Ley de Creación del Depósito Libre Comercial en el Área Urbana de Golfito, N° 7012, publicada en la Gaceta N° 227 del 27 de noviembre de 1985.

La ley N° 7730, Ref. Ley de Depósito Libre Comercial de Golfito, publicada en Gaceta N° 8 del 13 de enero de 1998, creando la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR), y estableció que uno de sus fines principales es el desarrollo socioeconómico integral de la Zona Sur, de los cinco cantones actuales: Golfito, Corredores, Buenos Aires, Coto Brus; Osa y próximamente Puerto Jiménez*; así como la administración y operación del giro comercial del Depósito Libre.

El 24 de mayo de 2016, se promulga la Ley N. ° 9356, “Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR)” publicada en el diario oficial La Gaceta, a partir del 13 de junio del 2016, la cual en su Artículo 67.- Se deroga: Ley N.° 7730; Ley N.° 8942; y parcialmente la Ley N.° 7012, conservando vigencia únicamente los artículos 1 y 14 bis.

La Ley N° 9356 en su Artículo 1, se establece: “Se crea la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la provincia de Puntarenas, en adelante JUDESUR, como institución semiautónoma del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio propio y con capacidad de derecho público. Se regirá por las disposiciones contenidas en esta ley y los reglamentos que dicten el Poder Ejecutivo y su Junta Directiva”.

1.4 Atribuciones de JUDESUR

Según lo dispuesto en el Artículo 2 de la Ley N° 9356 Son atribuciones de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) las siguientes:

- Promover de manera planificada y eficiente el desarrollo regional sostenible e integral de los cantones de Golfito, Corredores, Buenos Aires, Osa, Coto Brus y

próximamente Puerto Jiménez*: por medio del financiamiento reembolsable y no reembolsable de proyectos productivos, sociales y ambientales. Lo anterior, mediante la elaboración y la ejecución del Plan Estratégico Institucional de JUDESUR.

- Apoyar estrategias de regionalización en el desarrollo de proyectos dirigidos a dinamizar la economía y el desarrollo de la zona sur.
- La administración, la operación, la promoción, el mantenimiento y la gestión del giro comercial del Depósito Libre Comercial de Golfito. Se exceptúa de esta administración las funciones que le competen al Ministerio de Hacienda.
- Adquirir y administrar toda clase de activos, bienes muebles e inmuebles, necesarios para el buen logro de sus fines, patrimonio que será administrado de manera autónoma.
- Las demás atribuciones otorgadas por el ordenamiento jurídico.

Adicionalmente es por mandato de la Ley 9356, que se establecen los ejes transversales de acción para la formulación del Plan Estratégico de JUDESUR, para lo cual se cita lo siguiente:

“Artículo 7.- El Plan Estratégico Institucional tomará en cuenta los siguientes ejes transversales:

- a) Garantía integral de derechos y enfoque diferencial: supone garantizar el goce integral y equitativo de los derechos con un enfoque diferencial de acuerdo con las condiciones de la población y del territorio.
- b) Fortalecimiento para la equidad: supone garantizar el desarrollo en condiciones de equidad.
- c) Fortalecimiento de la región y funcionalidad del territorio: supone fomentar la integración subregional, regional y suprarregional en la búsqueda del desarrollo integral de la zona sur, de acuerdo con sus potencialidades, desconcentración y funcionalidad del territorio para generar acceso equitativo al desarrollo.
- d) Priorización para las familias y personas en situación de pobreza extrema: impone considerar como prioridad transversal de todos los programas consolidados el avanzar

en la superación de la pobreza extrema, entendiendo que solo de esta forma será posible garantizar la calidad de vida para todos los habitantes de la zona sur del país. Lo antes indicado establece el fin primordial de toda acción y plan que se formule en la Institución siendo el objetivo sustantivo la búsqueda del Desarrollo Integral de los pobladores de los cantones de influencia de la gestión de JUDESUR, objetivo que sirve de motivador principal para la definición de la estrategia para el período de este Plan.

- a. Disposiciones de La Ley N° 9356 y su Reforma de Ley 9424, en Materia Presupuestaria.

Presupuesto: En materia presupuestaria es importante definir cuál es la posibilidad legal de obtención de recursos; la Ley N° 9356 Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas JUDESUR, establece lo siguiente:

Ingresos Tributarios: Se define en el Artículo 3.- La Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) contará con los siguientes recursos económicos:

a) El impuesto establecido en el Artículo 40 de la presente ley, el cual será recaudado por medio del Banco Central de Costa Rica o sus cajas auxiliares, al tramitarse la póliza de des-almacenaje en la aduana en cuanto a las importaciones, y con respecto a los productos de fabricación nacional, al confeccionar el fabricante la factura. Este impuesto será girado directamente a favor de JUDESUR, una vez deducidas las sumas que le corresponden por comisión bancaria.

El Ministerio de Hacienda ejercerá las atribuciones de fiscalización y verificación, tanto en materia tributaria como aduanera, sobre el ingreso, la permanencia y el destino de las mercancías del Depósito. Para los efectos citados, JUDESUR queda autorizada para celebrar convenios con el Ministerio de Hacienda, a fin de coordinar y facilitar las funciones tributarias y aduaneras, y determinar las sumas anuales que transferirá para cubrir el costo de las tareas a cargo del citado Ministerio, dentro del Depósito Libre Comercial de Golfito.

b).... (Reformado en Ley 9424).

Incrementos: Se establece en el Artículo 4.- La Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) podrá aplicar un incremento anual sobre los alquileres de los locales en operación ubicados dentro del Depósito Libre Comercial de Golfito, hasta por el monto anual establecido por el IPC.

Impuesto Único: En el Artículo 40.- “Se establece un impuesto único del diez por ciento (10%) sobre la venta de las mercaderías almacenadas en las bodegas del Depósito Libre Comercial de Golfito a favor de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la provincia de Puntarenas, el cual se aplicará sobre la carga tributaria total correspondiente a una importación ordinaria, es decir, destinada al resto del país...”

Cabe destacar que el impuesto único denominado “Flat-Tax” se aplica a importación que realizan los concesionarios, no así a los consumidores.

De los ingresos netos contemplados en el artículo 3 - ARTÍCULO 59.- Cabe mencionar que este, esta distribución corresponde al **impuesto único** del **diez por ciento (10%)** sobre la venta de las mercaderías establecido en el Artículo 40.-antes mencionado. A partir de ahí se distribuirá de la siguiente manera:

a) Hasta un quince por ciento (15%) de dichos ingresos netos, luego de deducir las **comisiones bancarias y el pago del convenio** con el Ministerio de Hacienda, se destinarán a **gastos de administración, operación, funcionamiento**, construcción y mantenimiento de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (Judesur).

b) Hasta un diez por ciento (10%) **para la publicidad y el mercadeo**, el equipamiento y el financiamiento de nuevos proyectos de infraestructura en las instalaciones del Depósito Libre Comercial de Golfito.

c) Un diez por ciento (10%) para el establecimiento de **un programa de becas** para educación secundaria, técnica, superior u otras autorizadas por ley, a favor de estudiantes de escasos recursos que sean residentes de los cantones de Buenos Aires, Golfito, Osa, Corredores, Coto Brus y **próximamente Puerto Jiménez***; o bien, que se trasladen temporalmente, por razones estrictamente de estudio, fuera de estos cantones

ante la oportunidad de preparación académica calificada que no se brinde en ellos, situación que debe ser debidamente motivada.

El monto destinado por modalidad educativa deberá establecerse de conformidad con estudios técnicos que determinen la demanda existente para cada una de ellas. Las becas para educación superior serán reembolsables y el resto no reembolsables.

JUDESUR velará por que la asignación de becas se distribuya entre los cantones de Golfito, Osa, Corredores, Coto Brus; Buenos Aires y próximamente Puerto Jiménez*; en un porcentaje igual al veinte por ciento (20%) para cada uno de ellos.

d) El saldo resultante, (65%) después de las rebajas practicadas conforme a los incisos anteriores, la Junta Directiva de Judesur lo deberá invertir directamente para financiar proyectos productivos o de interés social, comunal, deportivo, ambiental o de salud, que coadyuven al desarrollo económico o social de la zona, de conformidad con los fines y objetivos de Judesur, distribuyéndose entre los cantones de Golfito, Osa, Corredores, Coto Brus; Buenos Aires y próximamente Puerto Jiménez*; en un porcentaje igual al veinte por ciento (20%) para cada uno ellos.

Distribución de recursos: El Artículo 60.- Los recursos destinados a cada uno de los cantones beneficiados, de conformidad con el inciso d) del Artículo anterior, (**entiéndase del 65%**) se asignarán de la siguiente manera:

- a) El cuarenta por ciento (40%) será reembolsable y se destinará para el crédito de proyectos productivos de bienes y servicios que generen empleo y desarrollo en cada uno de los cantones.
- b) El sesenta por ciento (60%) será de carácter no reembolsable y se destinará para el financiamiento de obras de infraestructura, o de proyectos de interés social o comunal, ya sea a nivel local o regional, de acuerdo con los fines y los objetivos de JUDESUR.

Tipos de Proyectos: En el Artículo 66.- Para efectos del financiamiento reembolsable y no reembolsable de los proyectos que se establecen en la presente ley, se entenderá por:

- a) **Financiamiento reembolsable:** el crédito otorgado a personas jurídicas para proyectos productivos, y a personas físicas para estudios universitarios, con la obligación de pagarlos según las condiciones pactadas contractualmente.

- b) **Financiamiento no reembolsable:** aquellos recursos que la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) otorgue a organizaciones o personas jurídicas sin la obligación de pagarlos, aunque sí deberán cumplir con los requisitos y obligaciones establecidos contractualmente, así como en los reglamentos técnicos, los manuales y los procedimientos que emita JUDESUR para el control, el seguimiento y el cumplimiento de los requisitos.

Recursos del Fondo No Reembolsables: El Artículo 61. Establece: - Los recursos del fondo no reembolsable, se utilizarán para el financiamiento de proyectos de infraestructura y de desarrollo local y regional establecidos por las municipalidades, de acuerdo con lo dispuesto en esta ley.

Estos recursos no podrán ser utilizados en ningún caso para gastos administrativos. Un setenta por ciento (70%) (**entiéndase del 60%- según distribución en el Artículo 60**) de la totalidad de estos fondos se destinará a infraestructura y un treinta por ciento (30%) a las diferentes organizaciones sociales o comunales para el financiamiento de sus proyectos.

Así como el **Artículo 62.-** indica: La asignación de los recursos a las diferentes organizaciones de cada uno de los cantones se realizará de forma prioritaria si los proyectos a ejecutar se enmarcan dentro del Plan Estratégico Institucional, y únicamente cuando cumplan con los requisitos establecidos por la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), de acuerdo con su contenido presupuestario y las distribuciones establecidas por esta ley.

Asimismo, entiéndase de igual manera, por **Fondos No Reembolsables**, a los otorgados mediante los diferentes tipos de Becas (A; B; A; C; D) y Becas Técnicas para la educación no universitaria de estudiantes de escasos recursos, sin que exista obligación de pagarlos, pero sí de cumplir con las obligaciones y los requisitos

previamente establecidos por JUDESUR. (**según distribución en el Artículo 3 inciso d) corresponde al 10%**)

Si no se cumpliera con el plan de inversión o se presentan problemas de liquidación, estas sumas giradas se convertirán en reembolsables y será responsabilidad de JUDESUR ejecutar los bienes o las garantías de las entidades responsables de tales inconvenientes.

Cabe destacar, que tanto los Artículos 61 y 62, vincula el Plan Estratégico Institucional y el Valor Público de JUDESUR, con el Plan Nacional de desarrollo e Infraestructura Pública.

Recursos no ejecutados: El Artículo 63.- Los recursos económicos no ejecutados por las organizaciones de cada uno de los cantones en el periodo anterior, la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) los dispondrá para financiar **proyectos productivos o de interés social**, de conformidad con lo dispuesto en esta ley.

Fiscalización: Se establece en el Artículo 64.- La Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) deberá administrar y fiscalizar los recursos que distribuya hasta su liquidación final.

Ingresos No Tributarios: Para el 7 de marzo del 2017 se publica la Ley N° 9424 la cual contiene reformas a la Ley N° 9356 en los siguientes ámbitos:

Artículo 1.- Se reforma el inciso b) del Artículo 3 de la Ley N.º 9356, Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR), promulgada el 24 de mayo de 2016. El texto es el siguiente:

Artículo 3.- La Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) contará con los siguientes recursos económicos: [...]

- a) Los provenientes de alquileres de locales, las erogaciones de concesionarios, otros alquileres varios, los productos remanentes de los locales y cualquier otro ingreso, distinto al impuesto establecido en el inciso anterior."

Reformas a la Ley, Redistribución de Ingresos: Así mismo en el Artículo 2.- Se reforma el Artículo 59 de la Ley N.º 9356, Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR), promulgada el 24 de mayo de 2016. El texto es el siguiente:

Artículo 59.- Los ingresos netos contemplados en el inciso a) del Artículo 3, de esta ley se distribuirán de la siguiente manera:

- a) Hasta un quince por ciento (15%) se destinarán a gastos de administración, operación, funcionamiento, construcción y mantenimiento de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR).
- b) Hasta un diez por ciento (10%) para la publicidad y el mercadeo, el equipamiento y el financiamiento en las instalaciones del Depósito Libre Comercial de Golfito.
- c) Un diez por ciento (10%) para el establecimiento de un programa de becas para educación secundaria, técnica, superior u otras autorizadas por ley, a favor de estudiantes de escasos recursos que sean residentes de los cantones de la zona de influencia, situación que debe ser debidamente motivada.

El monto destinado a modalidad educativa deberá establecerse de conformidad con los estudios técnicos que determinen la demanda existente para cada una de ellas. Las becas para educación superior serán reembolsables y el resto no reembolsables.

JUDESUR velará por que la asignación de las becas se distribuya entre los cantones de Golfito, Osa, Corredores, Coto Brus y Buenos Aires en un porcentaje igual al veinte por ciento (20%) para cada uno de ellos.

El saldo resultante, después de las rebajas practicadas conforme a los incisos anteriores, la Junta Directiva de JUDESUR lo deberá invertir directamente para financiar proyectos productivos o de interés social, comunal, deportivo, ambiental o de salud, que coadyuven al desarrollo económico o social de la zona, de conformidad con los fines y objetivos de JUDESUR, distribuyéndose entre los cantones de Golfito, Osa, Corredores,

Coto Brus y Buenos Aires en un porcentaje igual al veinte por ciento (20%) para cada uno de ellos.

En el caso de los ingresos netos provenientes del inciso b) del Artículo 3 de esta ley, serán destinados a gastos de administración, operación, funcionamiento, construcción y mantenimiento de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR)."

Reformas a la Ley, Transitorio IV: En el Artículo 3.- Se reforma el transitorio IV de la Ley N.º 9356, Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur, de la Provincia de Puntarenas, promulgada el 24 de mayo de 2016. El texto es el siguiente:

Transitorio IV.- Se autoriza a la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), por una única vez, para que utilice los recursos de su superávit específico existente, para lo siguiente:

- a. La reconstrucción de los catorce locales quemados en el Depósito Libre Comercial de Golfito.
- b. La reparación y la sustitución del sistema eléctrico del Depósito Libre Comercial de Golfito.
- c. La construcción del edificio administrativo de JUDESUR.
- d. Destine un monto de doscientos cincuenta millones de colones (₡250.000.000,00) para la digitalización completa de los servicios aduanales y de atención a los usuarios del Depósito Libre Comercial de Golfito, la creación de su página o sitio web y la realización de programas de publicidad y mercadeo para su relanzamiento.

Para lo anterior, JUDESUR deberá iniciar los procesos licitatorios correspondientes en un plazo no mayor a seis meses de la fecha de entrada en vigencia de esta ley.

Como puede observarse mediante su Ley Orgánica JUDESUR, debe asumir retos de infraestructura en Depósito Libre Comercial de Golfito, mismos que aún se encuentran en desarrollo.

En los últimos tiempos la Ley Orgánica de JUDESUR, N° 9356 ha sufrido dos reformas importantes con el fin de fortalecer el Depósito Libre Comercial de Golfito y dar seguridad jurídica para el funcionamiento del mismo, garantizando la continuidad del servicio

público y que este centro comercial pueda seguir generando los necesarios recursos que permiten el cumplimiento de los fines y objetivos de la JUDESUR. Dichas normas fueron introducidas por la Ley de Fortalecimiento del Depósito Libre Comercial de Golfito N° 9843, del 30 de abril de 2020, que introduce la siguiente reforma:

Reformas a la Ley, artículos 38 y 45: Artículo 1.- Se reforman los artículos 38 y 45 de la Ley 9356, Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), promulgada el 24 de mayo de 2016. Los textos son los siguientes:

Artículo 38- Se entiende por Depósito Libre Comercial de Golfito el área física, e debidamente cercada, administrada por la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), cuyos límites son vigilados por la aduana, en la que se encuentran almacenes y expendios para la venta de mercaderías, nacionales y extranjeras, libres de todo tributo, salvo el dispuesto en el Artículo 40 de la presente ley.

El horario de funcionamiento del Depósito Libre Comercial de Golfito será acorde a las necesidades de atención de los visitantes que acudan a realizar sus compras y definidos por la Junta Directiva de JUDESUR.

Artículo 45- Podrán participar como comerciantes en el Depósito Libre Comercial de Golfito tanto personas físicas como jurídicas. Cuando se trate de personas jurídicas, será requisito que su capital esté representado por acciones o cuotas nominativas.

El procedimiento de concurso público establecido en la Ley 7494, Ley de Contratación Administrativa, de 2 de mayo de 1995, se aplicará una vez vencidos los contratos de concesión del Depósito Libre Comercial de Golfito.

Dichas concesiones se otorgarán por un plazo de diez años, siempre que el concesionario haya cumplido las obligaciones establecidas en las leyes y los reglamentos que rigen su operación. Vencido este último plazo, las concesiones deberán ser renovadas nuevamente mediante un concurso público, por plazos de diez años, y así sucesivamente.

Reformas a la Ley, transitorios VIII, IX y X Efecto Pandemia Covid-19: Artículo 2.- Se adicionan los transitorios VIII, IX y X a la Ley 9356, Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), promulgada el 24 de mayo de 2016. Los textos son los siguientes:

Transitorio VIII- Como excepción a lo dispuesto en el transitorio IV de esta ley, se autoriza a la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) para que utilice, parcial o totalmente, la asignación de los recursos del superávit específico, con el fin de destinarlos a la atención de la emergencia nacional por Covid-19, en los cantones de influencia de JUDESUR (Corredores, Osa, Golfito, Buenos Aires y Coto Brus), en cuyo caso deberán distribuirse exclusivamente como se señala a continuación:

1. ₡7.250.000.000,00 (siete mil doscientos cincuenta millones de colones) serán distribuidos de la siguiente manera:

- ₡ 3.750.000.000,00 (tres mil setecientos cincuenta millones de colones) serán transferidos a la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), para la atención de la emergencia nacional en los cantones de influencia de JUDESUR, en concordancia con lo dispuesto en las distintas fases de atención de la emergencia, según el Artículo 2 del decreto ejecutivo 42227-MP-S y sus reformas.
- ₡2.000.000.000,00 (dos mil millones de colones) para atender el convenio suscrito entre el Ministerio de Hacienda y JUDESUR, así como los gastos corrientes, producto de la disminución de los ingresos tributarios y no tributarios, de manera tal que pueda mantener la prestación continua de servicios y el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como asegurar la correcta operación del giro comercial del Depósito Libre de Golfito, en los ejercicios presupuestarios de los años 2020 y 2021.
- ₡1.500.000.000,00 (mil quinientos millones de colones) que JUDESUR transferirá a razón de ₡300.000.000,00 (trescientos millones de colones) a las municipalidades de Corredores, Osa, Golfito, Buenos Aires y Coto Brus, por partes iguales para financiar gastos corrientes, producto de la disminución de ingresos que se tenga a consecuencia de la pandemia del Covid-19, de manera

que pueda mantener la prestación continua de los servicios municipales, así como la atención específica a la población afectada por la emergencia. Previo a la transferencia de estos recursos, cada municipalidad deberá demostrar, mediante una constancia ante la Contraloría General de la República, una disminución de sus ingresos a consecuencia de la pandemia del Covid-19.

Lo anterior sin perjuicio de otras ayudas, subsidios e inversiones que destinen el Gobierno de la República y cualquier otra institución para la atención de la población afectada a consecuencia de la emergencia nacional por Covid-19, en estos cantones. JUDESUR deberá formular un presupuesto extraordinario que incluya los recursos a transferir en el presente transitorio y remitirlo, en un plazo no mayor a diez días hábiles después de la entrada en vigencia de esta ley, para la aprobación de la Contraloría General de la República.

Las instituciones ejecutoras de los recursos deberán incluir las partidas correspondientes en un presupuesto extraordinario para posterior aprobación de la Contraloría General de la República, en un plazo no mayor a diez días hábiles luego de la aprobación del presupuesto extraordinario de JUDESUR, elaborado para estos efectos. La transferencia de este monto quedará sujeta a la aprobación del presupuesto extraordinario por parte de la Contraloría General de la República, siempre y cuando se haya demostrado la disminución señalada en los ingresos.

La ejecución de los recursos señalados en este transitorio deberá responder a una adecuada planificación y programación conforme a los objetivos señalados en esta norma. JUDESUR podrá requerir periódicamente, a las instituciones destinatarias de los recursos incluidos en esta disposición transitoria, informes de rendición de cuentas sobre el uso dado, con el fin de resguardar la eficiencia en su uso.

Transitorio IX- Los contratos de concesión de todos los locales que actualmente se encuentran en ejecución dentro del Depósito Libre Comercial de Golfito se prorrogarán automáticamente, por una única vez, por un plazo de cuatro años a partir del 6 de mayo de 2020. Dicha prórroga será aplicable, únicamente, a quienes estén al día con sus obligaciones ante la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), y cuya

condición contractual se encuentre ajustada a la ley, condición que deberán mantener durante todo el plazo de la concesión.

Quienes adeuden montos por concepto de alquiler o garantía de cumplimiento a la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur deberán desocupar los locales en el plazo de sesenta días naturales, contado a partir de la publicación de la presente ley, lo cual deberá verificar y ejecutar la administración de JUDESUR, mediando únicamente la notificación de desalojo, sin perjuicio de las acciones judiciales y administrativas por el incumplimiento de las obligaciones con JUDESUR. Dentro de ese plazo, los concesionarios deudores deberán sacar sus mercancías del Depósito Libre Comercial de Golfito, para lo cual deberán cancelar los impuestos nacionales dentro del mismo plazo anteriormente indicado.

Una vez transcurridos los sesenta días naturales, la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), en cumplimiento de la Ley 7494, Ley de Contratación Administrativa, de 2 de mayo de 1995, deberá concesionar cada local mediante concurso público y tendrán una vigencia máxima de diez años.

Transitorio X- La Junta Directiva de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) y su administración quedan obligados a dar inicio, en forma oportuna y con la suficiente antelación, a todos los concursos públicos de concesión. En el caso de las concesiones que se prorrogan mediante el transitorio IX de esta ley, los concursos públicos deberán iniciarse dentro del plazo máximo de veintidós meses a partir de la vigencia de la presente ley. El incumplimiento de lo establecido en esta disposición transitoria acarreará las responsabilidades penales, civiles o administrativas correspondientes para los miembros de la Junta Directiva y/o de los funcionarios administrativos, para lo cual también se aplicará el régimen sancionatorio que corresponda.

Reformas a la Ley, derogación transitorio VII: El Artículo 3- Se deroga el transitorio VII de la Ley 9356, Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR), promulgada el 24 de mayo de 2016.”

Como puede notarse, en el anterior articulado, JUDESUR mediante norma especial y estrechamente relacionado con sus objetivos, brindó apoyo y un respaldo financiero a instituciones y a la población de su área de influencia con motivo de los efectos adversos en la economía y el desarrollo de los cantones, provocado por la Pandemia de Covid 19, haciendo uso de los recursos generados en el D.L.C.G. lo que justifica la continuidad y el fortalecimiento de tan importante fuente de ingresos para el desarrollo y la educación de su área de influencia.

Posteriormente con el mismo fin se ha promulgado la Ley de sostenibilidad del Depósito Libre Comercial de Golfito, reforma la Ley N° 9356 "Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la provincia de Puntarenas (JUDESUR)" N° 10311, de 4 de octubre de 2022, con el siguiente articulado:

Reformas a la Ley, nuevo transitorio XI: ARTÍCULO ÚNICO- Se reforma el transitorio X y se adiciona un nuevo transitorio XI a la Ley 9356, Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR), promulgada el 24 de mayo de 2016.

El texto es el siguiente:

Transitorio X- La Junta Directiva de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) y su administración quedan obligados a dar inicio, en forma oportuna y con la suficiente antelación, a todos los concursos públicos de concesión. En el caso de las concesiones que se prorrogan mediante el transitorio XI de esta ley, los concursos públicos deberán iniciarse dentro de un plazo hasta por doce meses, antes del vencimiento del plazo otorgado en el transitorio XI. El incumplimiento de lo establecido en esta disposición transitoria acarreará las responsabilidades penales, civiles o administrativas correspondientes para los miembros de la Junta Directiva y/o de los funcionarios administrativos, para lo cual también se aplicará el régimen sancionatorio que corresponda.

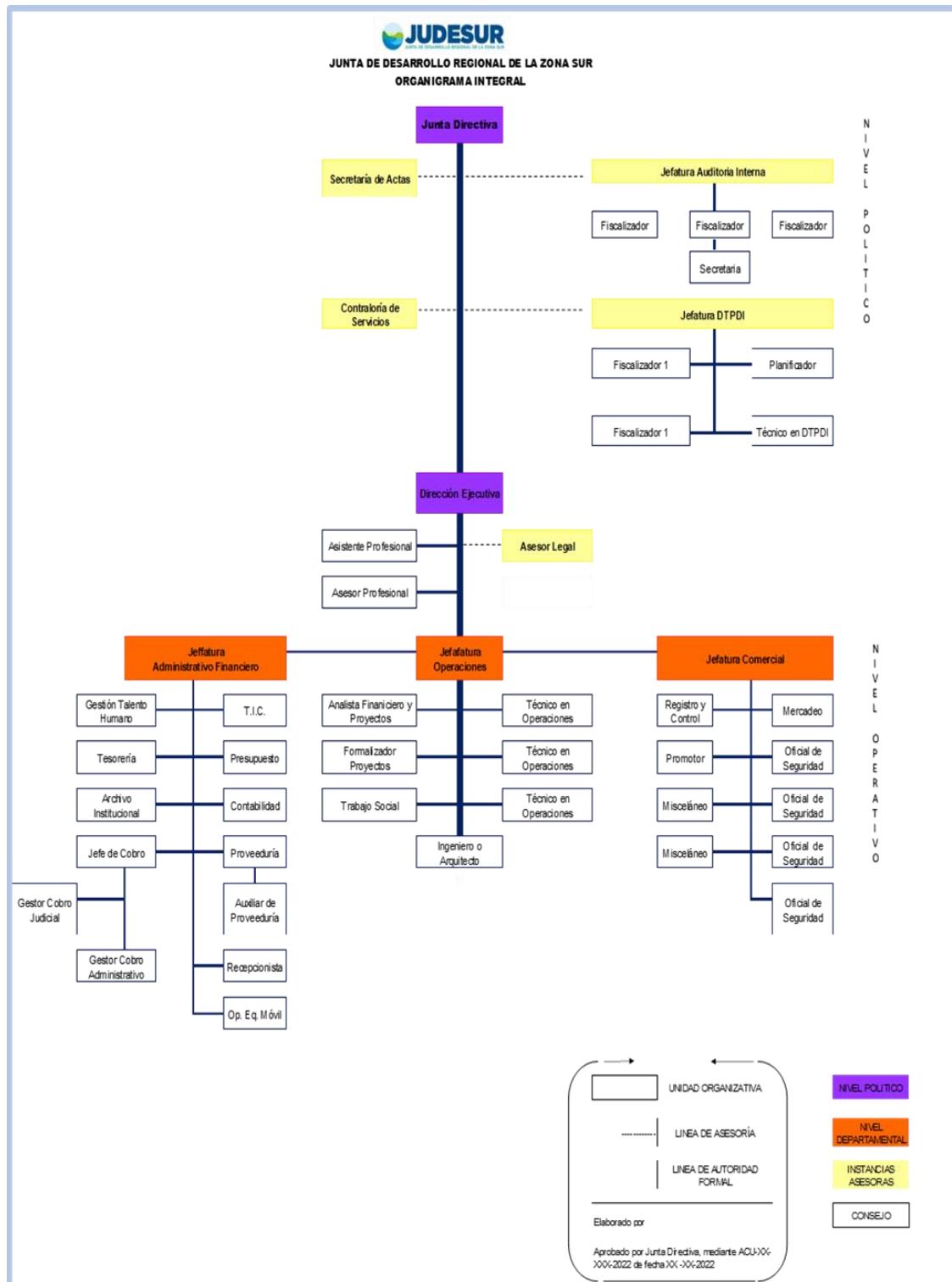
Aquellos locales que tengan morosidad con la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) deberán desocupar en un plazo de sesenta días hábiles a partir de la entrada en vigencia de la presente ley.

Transitorio XI- Los contratos de concesión de todos los locales, que estén vigentes y en ejecución a la entrada en vigencia de esta ley, se prorrogarán adicionalmente por el plazo de tres años a partir del día 6 de mayo de 2024; dicha prórroga aplicará de forma automática y será otorgada únicamente a quienes estén al día con sus obligaciones con la Junta de Desarrollo de la Zona Sur de la provincia de Puntarenas, así como las demás obligaciones establecidas por ley.

Aquellos locales que tengan obligaciones pendientes con la Junta de Desarrollo de la Zona Sur de la provincia de Puntarenas no podrán optar por dicha prórroga y deberán desocupar los locales para que sean dados en concesión. Rige a partir de su publicación.”

Una vez más el Legislativo consideró necesario dar continuidad al funcionamiento del Centro Comercial, esto permitirá que hasta el año 2027, se pueda contar con los recursos generados por el Depósito para el cumplimientos de los fines de Desarrollo de la Zona Sur de la Provincia de Costa Rica, garantizando que los objetivos institucionales cuenten con ingresos suficientes para su financiamiento y cumplimiento de las metas en Desarrollo y Educación, fundamentales para la JUDESUR.

1.5 Estructura Organizacional



- Ilustración 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur

Fuente: Plan estratégico institucional 2023-2026 JUDESUR

1.6 Determinación del marco filosófico

Ante la imperiosa necesidad de contar con metodologías de gestión (gerencia) de proyectos en el sector público, mismas que han surgido mayormente en la última década como respuesta a la búsqueda y entrega de resultados a la población. En ese orden de cosas la definición de la Estrategia, se requiere que tanto los objetivos planteados en el PEI, así como la estructura, se ajusten a una planificación basada en la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) que permitan alinearse a esta. Por lo que en JUDESUR, junto con los Valores Institucionales, la Visión, la Misión, deben proporcionar las bases y herramientas sustanciales, en el cumplimiento de la tan anhelada Gestión por Resultados de Desarrollo (GpRD). La ética, el trabajo en equipo y la proactividad, coadyuvan en la toma de decisiones de los funcionarios y en el fortalecimiento de su gestión y prestación de servicios que se brinda JUDESUR a las personas usuarias y población en general de la Institución. Consolidando esa identidad institucional.

En virtud de ello se requiere no solo la priorización de metas y objetivos, sino que también, el análisis de datos e información que respalde el correcto seguimiento y evaluación de las metas propuestas.

1.6.1 Misión Institucional

Ser un organismo con visión empresarial, líder y modelo en el contexto nacional para la promoción del desarrollo socioeconómico de los habitantes de la zona de influencia de JUDESUR.

1.6.2 Visión Institucional

Incidir en el desarrollo integral de los habitantes de la zona de influencia de JUDESUR, por medio de nuestros programas y proyectos de gestión institucional, a partir de los recursos establecidos por ley, provenientes de la actividad económica del Depósito Libre Comercial de Golfito.

1.6.3 Objetivos Estratégicos

Objetivos Plan Estratégico Institucional 2023-2026

1. Mejorar el Clima Organizacional Institucional. Departamento Administración Financiera.
2. Optimizar las operaciones de la Institución. Departamento Administración Financiera.
3. Reducir la huella de carbono operativa de la Institución. Departamento Administración Financiera.
4. Aumentar el nivel de las destrezas técnicas y blandas de los colaboradores. Departamento Administración Financiera.
5. Colocar 80% de los recursos en carreras técnicas STEM. Becas A; B; C; E. Becas Técnicas. Objetivo con vinculación al PND 2050, PNDIP 2023-2026. Departamento de Operaciones.
6. Colocar 80% de los recursos en carreras STEM de los Créditos Universitarios 100% Rembolsables. Objetivo con vinculación al PND 2050, PNDIP 2023-2026. Departamento de Operaciones.
7. Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos no reembolsables. Objetivo con vinculación al PND 2050, PNDIP 2023-2026. Departamento de Operaciones.
8. Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos reembolsables. Objetivo con vinculación al PND 2050, PNDIP 2023-2026. Departamento de Operaciones.
9. Modernizar y mantener las instalaciones del Depósito Libre Comercial de Golfito. Departamento Comercial.
10. Ser percibido por los clientes como el Centro Comercial (DLCG) que vende productos de calidad, que superan sus expectativas, con los mejores precios del país. 0% -IVA. Departamento Comercial.
11. Atender la demanda de servicios insatisfechos, brindando soluciones ágiles y oportunas. Departamento Comercial.

1.6.4 Valores Institucionales

Gestión Ética: -. Es rectitud en todo lo que se hace. Es concebir siempre lo correcto con compromiso y honradez dentro y fuera del trabajo.

Entusiasmo por la Excelencia: -. Dar siempre lo mejor por parte de cada colaborador, es buscar la calidad y la excelencia en lo que se hace. Es dar el mejor servicio a las organizaciones y todos los habitantes de la región.

Proactividad: -. Es decidir lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer. Es ser líder, al asumir el compromiso de hacer, con visión, innovación y perseverancia.

Trabajo en Equipo: -. Trabajar de la mano con los demás compañeros, en busca de un mismo objetivo. El logro de uno es el logro de todos.

2. Estrategia

Las estrategias también conocidas como líneas de acción constituyen los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos. Según Armijo, M. (2011)

"Permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. (...) proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos."

La Gestión de proyectos de desarrollo de obra pública de la Zona Sur, financiada con recursos reembolsables y no reembolsables de JUDESUR, se compone de actividades que deben vinculadas con la planificación estratégica nacional, (PND) regional e institucional (PTR); Ejes Transversales. Así como los niveles de coordinación institucional e interinstitucional y la definición de procesos y procedimientos; que permitan la obtención de datos interrelacionados que sean de utilidad para la rendición de cuentas, la transparencia y la toma de decisiones

El propósito principal en la gestión de proyectos de desarrollo, es precisamente el desarrollo socioeconómico integral de la Zona Sur traducido en mejores condiciones de vida y bienestar social y económico de la población.

En los últimos años, el concepto de gerencia de proyectos ha proliferado a nivel mundial a través del desarrollo de varias organizaciones lideradas por el Project Management Institute (PMI). Mediante su amplia difusión e influencia en el continente

americano, esa tendencia la ha adoptado nuestro país y por ende la institucionalidad y el gobierno no ha sido la excepción- por contrario la ha impulsado.

La implementación de proyectos de desarrollo, se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto. Apelando al Principio de Eficiencia y Eficacia - Los proyectos deben generar información para la toma de decisiones tanto operativa, técnica, gerencial y política, de modo que se aporten insumos certeros y suficientes en dicho proceso.

En ese sentido JUDESUR cuenta con herramientas que coadyuvan al cumplimiento a la entrega de Valor Público, a través de la gestión de proyectos de inversión, tales como: Marco normativo; Procedimientos institucionales; Portafolio de Proyectos de Inversión, Políticas de priorización de proyectos de desarrollo; Instructivos dirigidos a los entes ejecutores, que sustentan la planificación estratégica y así como la promoción del desarrollo socioeconómico de la Zona Sur.

Se cuenta con un portafolio de Proyectos de inversión pública. Mismo que será priorizado en el manejo de la inversión pública en cumplimiento de administrar los recursos eficiente y eficazmente, contribuyendo así a la transparencia y generación de valor público.

Al igual que en la definición de los objetivos estratégicos, en la formulación de las estrategias se requiere considerar el análisis situacional realizado por la organización, de manera que se potencialicen las fortalezas y se superen las debilidades detectadas.

Al respecto, Medianero (s.f) en el documento *Guía metodológica para el diseño de planes estratégicos en el sector público*, plantea cuatro tipos básicos de estrategias:

Por lo que el análisis o matriz FODA nos ayuda a evaluar los problemas dentro y fuera de la empresa. El cual está compuesto por una evaluación de las competencias internas como fortalezas (F), debilidades (D), y las competencias externas como las oportunidades (O) y amenazas (A), dónde nos proporciona un esquema para la toma de decisiones estratégicas.

Una vez completada la matriz FODA, para luego realizar el CRUCE DE VARIABLES. El cual consiste en cruzar los cuadrantes entre unos y otros de forma de poder definir las estrategias.

Tabla 6 Vinculación Análisis FODA- JUDESUR.

Factores internos	OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
Factores externos					
	1 Objetivo Estratégico # 1: Mejorar el Clima Organizacional.				1(1)'IA1
	2 Objetivo Estratégico # 2: Optimizar las operaciones de la Institución.				1(2)'IA1
	3 Objetivo Estratégico # 3: Reducir la huella de carbono operativa de la Institución.				1(3)'IA1
	4 Objetivo Estratégico # 4: Aumentar el nivel de las destrezas técnicas y blandas de los colaboradores.				1(4)'IA1
	5 Objetivo Estratégico # 5: Colocar 80% de los recursos en carreras técnicas STEM. Becas A,B,C,E. Becas Técnicas				1(5)'IA1
	6 Objetivo Estratégico # 6: Colocar 80% de los recursos en carreras STEM de los Créditos Universitarios 100% Rembolsables.				1(6)'IA1
	7 Objetivo Estratégico # 7: Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos NR.				1(7)'IA1
	8 Objetivo Estratégico # 8: Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos.				1(8)'IA1
	9 Objetivo Estratégico # 9: Modernizar y mantener las instalaciones del Depósito Libre Comercial de Golfito.				1(9)'IA1
	10 Objetivo Estratégico # 10: Ser percibido por los clientes como el Centro Comercial (DLCG) que vende productos de calidad, que superan sus expectativas, con los mejores precios del país. 0% IVA.				1(10)'IA1
	11 Objetivo Estratégico # 11: Atender la demanda de servicios insatisfechos, brindando soluciones ágiles y oportunas				1(11)'IA1

2.1.1 Análisis situacional

Para el análisis de situación de JUDESUR se utilizó el FODA; herramienta mediante la cual se determinaron los aspectos más relevantes que afectan a la institución en el entorno interno y externo de JUDESUR. Su zona de influencia abarca cinco cantones de Golfito, Corredores, Buenos Aires, Osa y Coto Brus y próximamente seis – en un mismo territorio aproximado de 7,700 kilómetros cuadrados, dado que Golfito se segregara en dos donde se creará el cantón de Jiménez, de igual manera, una población de aproximadamente 177 mil habitantes, que esperan que JUDESUR, genere la riqueza necesaria para poder desarrollar proyectos de desarrollo y ello mejorar su condición socioeconómica – en resumen entregar y distribuir Valor Público a la población de zona de influencia de JUDESUR- Zona Sur.

Tomando en cuenta Índice de Desarrollo Humano ajustado por Desigualdad (IDH-D) muestra la existencia de desigualdades en el desarrollo humano entre los cantones del país. Para efecto de lo que nos interesa la Zona Sur, zona de influencia de JUDESUR.

Canton	Índice de pobreza multidimensional	Incidencia	Intensidad de la Pobres privación ad Severidad Vulnerabilidad				Desigualdad	Contribución de las privaciones en Educación	Contribución de las privaciones en Vivienda	Contribución de las privaciones en Salud	Contribución de las privaciones en Protección Social
			Pobres	privación	ad	vulnerabilidad					
Buenos Aires	0,124	36,70%	19 885	33,70%	4,30%	21,00%	0,01	32,10%	24,30%	28,30%	15,30%
Osa	0,115	36,30%	11 363	31,50%	2,10%	25,40%	0,006	32,90%	30,10%	21,60%	15,30%
Golfito	0,096	29,50%	13 562	32,50%	2,40%	19,90%	0,008	32,30%	27,40%	25,80%	14,50%
Coto Brus	0,156	43,30%	19 174	36,00%	6,90%	22,60%	0,011	27,00%	21,70%	36,00%	15,30%
Corredores	0,088	27,40%	14 485	32,10%	2,20%	19,30%	0,008	32,20%	27,50%	25,50%	14,90%

Fuente: Atlas de Desarrollo Humano Cantonal en Costa Rica, 2022- PNUD-

El Índice de Desarrollo Humano ajustado por la Desigualdad (IDH-D) da cuenta de las desigualdades en las dimensiones del IDH “descontando” el valor promedio de cada dimensión según su nivel de desigualdad. El IDH-D debe hacer uso de fuentes alternativas de datos para saber cómo se distribuye cada dimensión (Educación; Vivienda; Salud; Empleabilidad) dentro de los cantones.

Como puede notarse, el IDH-D muestra desigualdades imperantes en nuestros cantones de nuestra Zona SUR, zona de Influencia JUDESUR. Con la alarmante cifra en números absolutos de más 78mil habitantes- contemplados dentro de la línea de “pobreza” con una Incidencia promedio del 34,7% siendo Golfito y Corredores por debajo del 30% que coinciden con su proximidad con el Deposito Libre Comercial Golfito. Fuente de empleo y cercanía con la zona comercial de frontera con Panamá, que si bien es cierto genera empleos y comercios indirectos, no realiza distribución de riqueza. Lo cual provoca anillos de “miseria” que se deben atender. La desigualdad en la distribución de las dimensiones del IDH se calcula para las siguientes variables: Esperanza de vida. Años promedio de escolaridad. Bienestar material.

Por lo que, las diferentes fuerzas “vivas” y grupos de interés la sociedad civil, incluyendo diversos sectores como lo son el Movimiento Comunal, Cooperativismo, Sector Indígena, que además cuentan con representación en la Junta Directiva, tienen una alta demanda de bienes y servicios, dígase: infraestructura, caminos, asfaltados, puentes, acceso al agua, acceso a la conectividad e Internet, acceso a una educación de calidad, acceso a una educación técnica de calidad, acceso a una educación superior de calidad con las diferentes carreras adecuadas a nuestras necesidades, conectividad, acceso a electricidad, acceso servicios de salud, acceso tratamiento de aguas “hervidas”, acceso servicio hospitalarios, acceso a capital semilla, acceso a la empleabilidad, acceso servicio defunción, acceso a parque nacionales, acceso servicios de tratamientos de desechos en armonía con la naturaleza, acceso a una plan de sostenibilidad con el medio ambiente y otros- Toda esta lista de bienes y servicios se convertirán en productos tangibles y visibles, de calidad- los cuales deben traducirse en Bienestar en la población actual y si logra en generaciones futuras esto representaría un impacto en la población.

Por lo que la estrategia conlleva a maximizar el Valor Público, y que esta produzca un impacto al mediano y largo plazo y bienestar en el ciudadano, sostenido en el tiempo.

2.1.2 Objetivos:

Objetivo Estratégico # 5: Colocar 80% de los recursos en carreras técnicas STEM. Becas A; B; C; E. Becas Técnicas. Para el logro de este objetivo, se establecen una serie de acciones estratégicas y actividades operativas, este objetivo tiene vinculación con el PEN 2050, PNDIP 2023-2026.

Acciones Estratégicas	Viabilidad	Impacto	Meta	Actividades de Medición
1. Otorgamiento de Becas Tipo A y Técnicas por condición Socioeconómica	Actividades con viabilidad de ejecución, incluidas en el POI y asignación de contenido presupuestario, dependerá de los ingresos y la legislación vigente al momento de ejecución.	Externo-Estudiantes becados	2023:300 2024:300 2025:300 2026:300	Cantidad de becados graduados. Noveno Año. Bachiller Educ. Media. Bachiller Colegios Técnicos. Cantidad de Indígenas becados graduados. Porcentaje de Mujeres Graduadas.
2. Otorgamiento de Becas Tipo B;C;E;	Actividades con viabilidad de ejecución, incluidas en el POI y asignación de contenido presupuestario, dependerá de los ingresos y la legislación vigente al momento de ejecución.	Externo-Estudiantes becados	2023:5 2024:5 2025:5 2026:5	Cantidad de Graduados Ingresados a la Universidad. Tipo D. Seguimiento de Becados Tipo B;C y E. Porcentaje de Mujeres Graduadas.
3. Otorgamiento de Becas Educación Técnica.	Actividades con viabilidad de ejecución, incluidas en el POI y asignación de contenido presupuestario, dependerá de los ingresos y la legislación vigente al momento de ejecución.	Externo-Estudiantes becados	2023:25 2024:25 2025:25 2026:25	Cantidad de becados graduados. Porcentaje de Mujeres Graduadas. Cantidad de becados graduados. Empleados. Porcentaje de Mujeres graduadas. Empleados. Porcentaje de Mujeres graduadas. Desarrollaron un emprendimiento.

Objetivo Estratégico # 6: Colocar 80% de los recursos en carreras STEM de los Créditos Universitarios 100% Rembolsables. Para el logro de este objetivo, se establecen una serie de acciones estratégicas y actividades operativas, este objetivo tiene vinculación con el PEN 2050, PNDIP 2023-2026.

Acciones Estratégicas	Viabilidad	Impacto	Meta	Actividades de Medición
1. Otorgamiento de Créditos Universitarios 100% Rembolsables.	Actividades con viabilidad de ejecución, incluidas en el POI y asignación de contenido presupuestario, dependerá de los ingresos y la legislación vigente al momento de ejecución.	Externo-Estudiantes financiados	2023:25 2024:25 2025:25 2026:25	Cantidad de Estudiantes financiados graduados. Porcentaje de Mujeres financieradas Graduadas. Cantidad de Estudiantes financiados graduados. Empleados. Porcentaje de Mujeres Estudiantes financiadas graduadas. Empleadas. Porcentaje de Mujeres Estudiantes financiadas graduadas. Desarrollaron un emprendimiento.

Objetivo Estratégico # 7 y 8: Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. De Proyectos de Desarrollo Reembolsables. Proyectos de Desarrollo NO reembolsables. Para el logro de este objetivo, se establecen una serie de acciones estratégicas y actividades operativas, este objetivo tiene vinculación con el PEN 2050, PNDIP 2023-2026.

Acciones Estratégicas	Viabilidad	Impacto	Meta	Actividades de Medición
1. Colocar <ul style="list-style-type: none"> a) Proyectos de Desarrollo Reembolsables. b) Proyectos de Desarrollo NO reembolsables. En proyectos de tecnología, ambientales, socios productivos.	Actividades con viabilidad de ejecución, incluidas en el POI y asignación de contenido presupuestario, dependerá de los ingresos y la legislación vigente al momento de ejecución.	Externo-Proyectos financiados	2023:5 2024:5 2025:5 2026:5	Aprobación de -IDONEIDAD Informe Aval-DPTDI de vinculación PEI- PND F-GPD-06 _ Informe de revisión de requisitos técnicos. F-GPD-07_ Evaluación financiera de proyecto. F-GPD-08 _ Análisis de viabilidad. F-GPD-09_ Evaluación económico-social de proyecto. Informe Aval-DPTDI- Proyecto. Acuerdo de Aprobación.

2. Definición de Cartera de Proyectos para su priorización de acuerdo a la normativa aplicable.	Actividades con viabilidad de ejecución, incluidas en el POI y asignación de contenido presupuestario.	Interno	2023:1 2024:1 2025:1 2026:1	Portafolio de Proyectos Judesur Priorización de Proyectos
3. Fiscalización de Proyectos (NR - REE) de acuerdo a la normativa aplicable.	Actividades con viabilidad de ejecución, incluidas en el POI y asignación de contenido presupuestario	Interno	2023:1 2024:1 2025:1 2026:1	CRONOGRAMA DE Control y Seguimiento. P-DTPDI-F-01 – Fiscalización - Gestión de Proyectos de Desarrollo, aplicación metodología de Gestión de Proyectos: MdR = Matriz de resultados. EDT= Estructura desglosada del trabajo. CdUR= Curva "S" uso recursos MAdq= Matriz adquisiciones MdR= Matriz de riesgos MdRp= Matriz responsables GVG= Gestión del valor ganado. Informe Rendición de cuentas delEnte Ejecutor. I-DTPDI-01 - Instructivo Gestión de Proyectos de Desarrollo JUDESUR.

2.1.3 Práctica Institucional

Procesos institucionales

Procesos estratégicos: Entiéndase por aquellos que son esenciales, de importancia decisiva para el desarrollo de la organización, principalmente, a largo plazo. Incluye aquello relacionado con la misión, visión, definición, establecimiento y seguimiento de las políticas estratégicas y objetivos estratégicos institucionales. Los procesos estratégicos guían a los sustantivos (**operativos**), mediante las pautas de gestión o estratégicas y los procesos de apoyo le ayudan a su desarrollo.

Procesos sustantivos: Son aquellos que se encuentran ligados de forma directa con la realización del producto (**bien o servicio**) y constituyen el quehacer fundamental de la organización. Estos procesos transforman los insumos y requerimientos en el

producto (bien o servicio) aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos y expectativas de los usuarios. Estos procesos están ligados directamente con la persona usuaria (externa) de la institución. Representan la línea de producción de los componentes de valor público que la institución crea.

Procesos de apoyo: Son aquellos que proporcionan los recursos al resto de los procesos, principalmente a los procesos sustantivos, según los requisitos de estos (**también conocidos como de soporte**). Se suelen referir a todos los procesos que están relacionados con los recursos utilizados y que facilitan el desarrollo de los procesos generadores de valor, proveen servicios de utilidad para toda la institución en sus diferentes necesidades. (INTE/ISO 9001:2015). En procesos de apoyo deben identificarse cuáles de ellos son esenciales (o sea que impactan en alto grado la creación de valor por parte de los procesos sustantivos y no es recomendable que sean llevados a cabo por terceros) y los no esenciales que podrían encargarse a terceros sin afectar la creación de valor público, pues pueden obtenerse en condiciones iguales o mejores que si los llevase a cabo la institución.

2.1.4 Personas usuarias y demanda ciudadana

El documento Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI, indica que “(...) *un elemento relevante en el análisis del contexto estratégico es la identificación de las personas usuarias (directos o indirectos) que se benefician con la producción de bienes y servicios que brinda la institución. Se deben conocer los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los usuarios, con el fin de brindar de manera oportuna y efectiva los bienes y servicios de la institución, que permita alcanzar de mejor manera el valor público que le fue asignado.*” (Mideplan, 2018).

Población en General- de los cinco Cantones de la ZONA SUR	Población en Pobreza Extrema.	Estudiantes de Secundaria.	Colegios Técnicos	Universidades Estatales - Privadas	Academias Técnicas
Gobiernos Locales	Grupos Indígenas	Concesionarios	Consejos de Distritos	Ganaderos, Finqueros, Palmeros y pescadores	Usuarios de Servicios Públicos.

Instituciones de Gobierno.	Cooperativas	Agroindustria	ASADAS	ONG's , Fundaciones	Organizaciones Comunales. Asociaciones de Desarrollo
----------------------------	--------------	---------------	--------	---------------------	--

Hecho el ejercicio de la población sujeta de la acción institucional. Esto servirá para establecer las poblaciones meta de los bienes y servicios y, eventualmente, para observar si existen redes o conexiones entre los diferentes perfiles, poblaciones, usuarios; esto con el fin de conocer si existen acciones coordinadas en torno a estos grupos específicos.

Por lo tanto, ese enfoque en las personas usuarias se basaría en la capacidad de la organización para conocer las necesidades y expectativas de estas y la forma cómo utiliza esta información para el desarrollo de productos y servicios que satisfagan dichos requerimientos y generen valor. Se deben valorar los elementos de difusión de la información, participación de las personas usuarias, cultura organizacional de servicio, innovación, procesos de atención a los usuarios, percepción de servicios, entre otros.

3. Valor público

3.1 Conceptualización del valor público

La Real Academia de la Lengua Española, determina el valor como:

“(...) el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite” (Real Academia Española, 2018).

Asimismo, indica que es una cualidad de las cosas, fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos. Se puede decir que la existencia de valor es el resultado (**efecto/impacto**) de la interpretación que hace el sujeto (ciudadano) de la utilidad, deseo, importancia, interés, calidad o bienestar del producto (bien o servicio).

Por otra parte, Mark Harrison Moore, introdujo el enfoque de Valor Público con el objetivo de establecer

“(...) una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público”. (Moore, M. 1995).

Con ello se buscaba reformular el enfoque tradicional de la gestión pública que basaba su eficacia y eficiencia acorde con los mandatos políticos, teniendo con ello gestores

públicos con mentalidad de administradores y no de gerentes, con una clara ausencia de visión estratégica en la prestación de servicios públicos. (Moore, M. 1995).

Esta perspectiva toma como base una filosofía proactiva y un innovador enfoque empresarial en la creación de valor, el cual establece que

“(...) los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor, de igual modo como se genera valor en el sector privado.” (Conejero, P. 2014).

Es importante destacar que el valor público va más allá de un asunto monetario y debe incluir, sobre todo, bienestar social que debe ser reconocido y valorado por los usuarios y la ciudadanía en general. En la medida de que este bienestar social no se perciba, las instituciones no estarían generando valor público y, por ende, no estarían cumpliendo con sus fines constitutivos.

Ricardo Blaug, establece que el valor público es aquello que el público valora, por lo que la administración pública debe formar las preferencias de los ciudadanos, pero también aprender de ellos, de sus opiniones, intereses, experiencia y conocimiento colectivo. Blaug, R. (2006),

Mejor educación, mejor salud pública, mejor vivienda, mejores transportes y comunicaciones, mayor seguridad ciudadana, mayor crecimiento económico y mayor vigencia del estado de derecho son todas ilustraciones de valor público que hacen parte de la agenda de muchos gobiernos y entidades públicas. Debe notarse que en la práctica no hay consenso sobre qué es valor público, más allá de ciertas dimensiones fundamentales o de la atención de ciertas necesidades colectivas básicas, como orden público y seguridad ciudadana.”

Estos conceptos de valor público llevan a considerar, que los servicios públicos deben ser proveídos de manera eficiente, confiable y, principalmente, deben responder a lo que los usuarios necesitan.

Finalmente, del análisis de los diferentes conceptos es posible colegir, que generar bienestar humano constituye el fin primordial del Estado y sus instituciones, mediante los bienes o servicios de calidad que presta a los habitantes del país, sea dirigido a toda la población o una parte de ella, dado que el Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país. Este bienestar debe construirse necesariamente con la participación de la población beneficiaria o usuaria de los servicios públicos.

Partiendo de lo anterior y para los efectos de esta Metodología, se construye una definición de valor público entendiéndole como: El grado de beneficio que JUDESUR genera –en el marco de su mandato legal- a los habitantes de la ZONA SUR, zona

de influencia, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano.

3.2 Dimensiones de valor público o de bienestar humano

Esas dimensiones pueden establecerse a partir de una visión completa de lo que sería el desarrollo integral de la ZONA SUR, (...) se propone la siguiente clasificación en cuatro dimensiones que se relacionan entre sí, pero que son claramente distintas, así como son diferentes las principales ramas de actividad económica, tales como agricultura, minería, manufactura, comercio, etc.

Las cuatro dimensiones son:

1. **Bienestar humano** es la razón de ser de toda actividad humana, especialmente la de un gobierno o entidad pública.
2. **Economía productiva** es uno de los grandes habilitadores del bienestar humano, pero no el único. Es el proveedor de los bienes y servicios materiales para sostener el bienestar humano.
3. **Sostenibilidad ambiental** es habilitador que permite hacer duradero el bienestar humano al proteger el uso de los recursos del planeta.
4. **Gobernabilidad y participación** es el habilitador que provee el medio organizado para ordenar la convivencia activa y pacífica, y por tanto próspera de las personas dentro del territorio. Es el que permite fijar las reglas del juego básicas para las otras tres dimensiones.

Por lo anterior y partiendo de la identificación del bien o producto fundamental que genera la institución, la misma debe estar en capacidad de ubicar la dimensión en la que se ubica el valor público que genera.

Tales dimensiones de valor público coinciden con las Áreas Estratégicas de Desarrollo Nacional definidas en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023-2026, por lo que este sería el marco referencial de JUDESUR, de forma directa la (1; 2 y 3) Bienestar humano, Productiva (economía social- empleabilidad)- y la participación ciudadana (grupos de interés) - y de forma indirecta, todos aquellos proyectos de desarrollo con un enfoque de sostenibilidad ambiental llámeselos: anexo de residuos sólidos, Turismo rural entre otros.

3.3 Identificación del valor público institucional

En cuanto a la identificación del valor público institucional, Ramírez, J. (2011), establece que “*Para definir ese valor público que va a crear y la cantidad que espera*

crear se puede partir de varios puntos de referencia, que tratan de definir lo que sería valor público en ese caso:

- **El mandato legal:** que asigna los campos de acción de la entidad.
- **La práctica institucional:** lo que la entidad está haciendo en la actualidad.
- **La demanda ciudadana:** las necesidades y demandas de la población en el área del mandato legal de la entidad o lo que sectores ciudadanos esperan de la entidad.
- **El mandato electoral:** la agenda desarrollada o propuesta por los líderes de la entidad, especialmente cuando estos líderes han llegado a la posición de liderazgo mediante procesos electorales en los cuales las agendas de los candidatos han sido propuestas y debatidas públicamente.

La forma en que se usan esos puntos de referencia para definir el valor público que va a crear la entidad pública y la cantidad de valor público que va a crear a corto, mediano y largo plazo es responsabilidad de quienes ejercen el liderazgo de la entidad. Es parte esencial de su gestión: la definición de la agenda de valor público de la entidad.

Para lo cual JUDESUR ha identificado el valor público que entregará a los habitantes de la ZONA SUR, zona de influencia, de la institución. Productos que generarán el beneficio que la institución entregara en procura del bienestar humano de nuestra población:

- Acceso a la educación
- Créditos blandos para educación superior
- Desarrollo sostenible
- Facilidad de financiamiento
- Empleabilidad
- Equidad
- Transparencia
- Generación de oportunidades socioeconómicas

Este Valor Público generado por JUDESUR, en su conjunto deben, crear un bienestar general para los habitantes de la ZONA SUR. Sin embargo, la generación de ese bienestar colectivo no le corresponde única y exclusivamente a JUDESUR, sino al conjunto de Instituciones que desde sus concepción responden a una necesidad focalizada desde sus competencias, siendo JUDESUR, el ente facilitador “puente” con la generación del bienestar colectivo (valor público), el fortalecimiento de capacidades para generar ese bienestar colectivo o un apoyo esencial que

coadyuva y potenciar la generación de valor público, lo cual es parte de nuestra misión.

3.4 Metodología de Medición.

La presente medición constituye un marco de referencia para que JUDESUR determine su entregable en el Valor Público. Este documento, basado en la metodología PMBOK del Project Management Institute (PMI), provee al DTPDI las herramientas para la fiscalización seguimiento y control, abordados desde la misma ejecución en todas las fases de un proyecto de desarrollo culminando con la Medición en la entrega de Valor Público mediante la herramienta de medición de la gestión valor ganado (VG).

La herramienta gestión del valor ganado (VG-) permite controlar la ejecución de un proyecto a través de su alcance, cronograma y recursos, lo que posibilita medir de una manera estricta el desempeño del proyecto con base en lo planificado. La gestión del valor ganado compara el trabajo planificado con lo que realmente se ha completado para determinar si los costos, los tiempos y las tareas realizadas se están cumplieron de acuerdo con lo estipulado.

Variables:

- ✓ **Alcance:** Los objetivos planteados, es decir, los productos del proyecto.
- ✓ **Tiempo:** Plazo temporal – su característica permite una visión global- que disponemos para completar un proyecto.
- ✓ **Costo:** El costo presupuestado para completar un proyecto realizado a la fecha. (capital humano y recursos económicos disponibles)



Definición del PMBOK según el PMI

El término valor ganado proviene del concepto de que cada entregable y/o producto del proyecto tiene un costo asociado que solo se puede imputar al proyecto en el momento de su entrega.

El proyecto no puede contabilizar materiales, servicios o viviendas a medio completar como parte del valor ganado ya que estos elementos no son el entregable y/o producto, sino insumos que se utilizan para crearlo. De esta manera, el VG utiliza una medida que está libre de interpretaciones ya que computa solo los entregables y/o productos completados en un cien por ciento y no parcialmente completos.

Entradas: Corresponde a los insumos requeridos para desarrollar la gestión del valor ganado son los siguientes:

- ✓ Cronograma del proyecto.
- ✓ Información contable sobre los gastos a la fecha del análisis.
- ✓ Información sobre los entregables y/o productos completados del proyecto.
- ✓ Presupuesto del proyecto.

Técnica:

La técnica de gestión del valor ganado usa datos del proyecto para comparar el trabajo planificado y el completado en un momento dado. El resultado es una medida que indica cuál es el valor del avance a la fecha y cuánto resta para completar el proyecto. Con esta técnica se pueden estimar el tiempo y el presupuesto que aún se necesitan para completar el proyecto si se mantienen las condiciones iniciales.

La técnica del valor ganado como sistema de control requiere el uso de tres dimensiones:

- **Costo Real (AC):** Costo total en el que el proyecto ha incurrido hasta la fecha para obtener el valor ganado y que se obtiene del sistema contable del proyecto. (*Siglas en inglés -Actual Cost*)
- **Valor Planificado (PV):** es el presupuesto autorizado que se ha asignado al trabajo programado a la fecha. (*Siglas en inglés - Planned Value*)
- **Valor Ganado (EV):** es el costo presupuestado del trabajo realizado a la fecha. (*Siglas en inglés - Earned Value*):

Estas tres dimensiones se utilizan para calcular y obtener los valores de las variaciones del costo, del cronograma y del desempeño del proyecto para poder establecer si se están llevando a cabo las actividades según el plan:

- **Variación del costo (CV):** Determina en un momento dado la diferencia entre lo que el proyecto debía haber gastado y lo que realmente gastó. Es decir, mide si el proyecto ha gastado más o menos de lo planificado a la fecha.

La fórmula para calcularla es: Valor ganado (EV) menos (-) Costo real (AC).

$$\diamond \quad [CV = EV - AC].$$

- **Variación del cronograma (SV):** Mide la relación del tiempo que el proyecto utilizó para entregar los trabajos en una fecha respecto al tiempo planificado. Es decir, determina si el proyecto está atrasado o adelantado de acuerdo con lo planificado.

La fórmula para calcularla es: Valor ganado (EV) menos (-) Valor planificado (PV).

$$\diamond \quad [SV = EV - PV].$$

- **Índice de desempeño del costo (CPI):** Mide la eficiencia del costo para el trabajo completado.

La fórmula para calcularlo es: Valor ganado (EV) dividido (\div) por costo real del período (AC).

$$\diamond \quad [CPI = EV/AC].$$

Si se obtiene un resultado menor que 1, significa que se ha gastado más que lo planificado con respecto al trabajo completado, es decir, hay un sobre ejercicio.

- **Índice de desempeño del cronograma (SPI):** Mide la eficiencia del cronograma, refleja cómo el equipo del proyecto está utilizando su tiempo.

Se calcula mediante la fórmula: valor ganado (EV) dividido (\div) por valor planificado (PV).

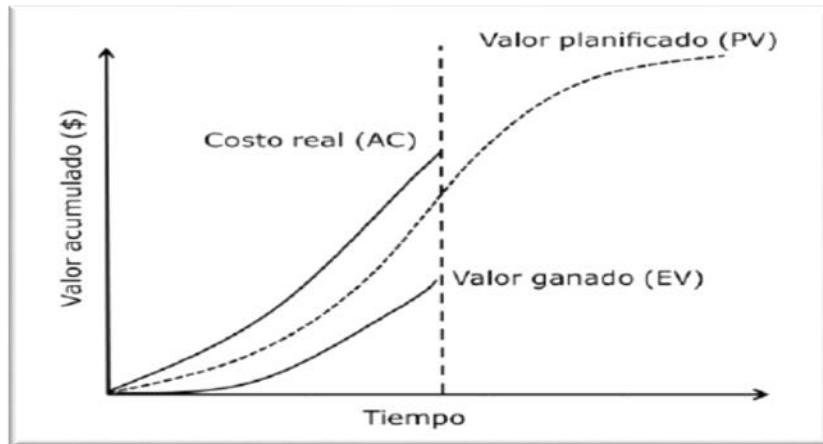
$$\diamond \quad [SPI = EV/PV].$$

Si se obtiene un valor menor que 1, significa que la cantidad de trabajo llevada a cabo es menor que la programada, es decir, hay un retraso.

Si el índice es mayor que 1, significa que la cantidad de trabajo realizada es mayor que la programada, es decir, hay un adelanto. Lo ideal es que el SPI sea igual a 1, lo cual significa que hemos avanzado de acuerdo con lo programado.

Por ejemplo, SPI = 0,80 significa que hay un avance del 80% a la fecha, o un retraso del 20%.

Mediante una gráfica de Curva “S” se muestra un ejemplo de la relación entre los diferentes elementos de la gestión del valor ganado.



Fuente: Gráfica de Valor ganado, BID. Gestión Integrada de Proyectos de Desarrollo,

3.5 **Valor público desde la gestión institucional**

Con la finalidad de comprender el concepto desde la dinámica de la gestión institucional de JUDESUR, es preciso referirse que para crear valor público o aumentarlo, siempre habrá que llevar a cabo distintas acciones busquen entregar más y mejores servicios o bienes a los habitantes de nuestra Zona Sur.

A partir de esta orientación, podemos visualizar valor público que se genera identificando tres procesos en JUDESUR - según *Coats, D y Passmore, E (2007)*:

Procesos asociados a la identificación del valor público

Autorización (El qué)	Crear (El Cómo)	Medida (El cuándo - Se cumple)
1- Ley # 9356 -Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR)	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento de Becas Tipo A y Técnicas por condición Socioeconómica 	1-Por la cantidad de becados graduados: Noveno Año. Bachiller Educ. Media. Bachiller Colegios Técnicos. 2-Por la cantidad de Indígenas becados graduados. 3- Por el Porcentaje % de Mujeres Graduadas.

<p>2- Ley Nº 5525 Sistema Nacional de Planificación (SNP) como columna vertebral para la dirección y coordinación del Sector Público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento de Becas Tipo B;C;E; D 	<p>1- Por la cantidad de bacados Tipo D. Graduados que Ingresaron a la Universidad. 2- Por el seguimiento de Becados Tipo B;C y E. Que hayan sobresalido. 2- Por el porcentaje %% de Mujeres Graduadas.</p>
<p>3- PEI- 2023 - Incidir en el desarrollo integral de los habitantes de la zona de influencia de JUDESUR, por medio de nuestros programas y proyectos de gestión institucional, a partir de los recursos establecidos por ley, provenientes de la actividad económica del Depósito Libre Comercial de Golfito.</p>	<p>3. Otorgamiento de Becas Educación Técnica</p>	<p>1- Cantidad de becados graduados. 2- Porcentaje de Mujeres Graduadas. 3- Cantidad de becados graduados. Empleados. 3- Porcentaje de Mujeres graduadas. Empleados. 4- Porcentaje de Mujeres graduadas. Desarrollaron un emprendimiento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento de Créditos Universitarios 100% Rembolsables. 	<p>1- Cantidad de Estudiantes financiados graduados. 2- Porcentaje de Mujeres financiadas Graduadas. 3- Cantidad de Estudiantes financiados graduados. Empleados. 4- Porcentaje de Mujeres Estudiantes financiadas graduadas. Empleadas. 5- Porcentaje de Mujeres Estudiantes financiadas graduadas. Desarrollaron un emprendimiento</p>

Fuente: Elaboración propia, JUDESUR (2023) con base en David Coats y Eleanor Passmore, Public Value: The Next Steps in Public Service Reform

Autorización (El qué)	Crear (El Cómo)	Medida (El cuándo - Se cumple)
--------------------------	--------------------	------------------------------------

<p>1- Ley # 9356 -Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas (JUDESUR)</p> <p>2- Ley Nº 5525 Sistema Nacional de Planificación (SNP) como columna vertebral para la dirección y coordinación del Sector Público.</p> <p>3- PEI- 2023 - Incidir en el desarrollo integral de los habitantes de la zona de influencia de JUDESUR, por medio de nuestros programas y proyectos de gestión institucional, a partir de los recursos establecidos por ley, provenientes de la actividad económica del Depósito Libre Comercial de Golfito.</p>	<p>1- Otorgamiento de Proyectos de Desarrollo Reembolsables.</p>	<p>Aprobación de -IDONEIDAD Informe Aval-DPTDI de vinculación PEI- PND</p> <p>F-GPD-06 _ Informe de revisión de requisitos técnicos.</p> <p>F-GPD-07_ Evaluación financiera de proyecto.</p> <p>F-GPD-08 _ Análisis de viabilidad.</p> <p>F-GPD-09_ Evaluación económico-social de proyecto.</p> <p>Informe Aval-DPTDI- Proyecto.</p> <p>Acuerdo de Aprobación.</p>
	<p>2- Otorgamiento de Proyectos de Desarrollo NO-Reembolsables.</p>	<p>Desarrollo, aplicación metodología de Gestión de Proyectos: MdR = Matriz de resultados. EDT= Estructura desglosada del trabajo. CdUR= Curva "S" uso recursos MAdq= Matriz adquisiciones MdR= Matriz de riesgos MdRp= Matriz responsables GVG= Gestión del valor ganado</p>

Fuente: Elaboración propia, Judesur (2023) con base en David Coats y Eleanor Passmore, Public Value: The Next Steps in Public Service Reform

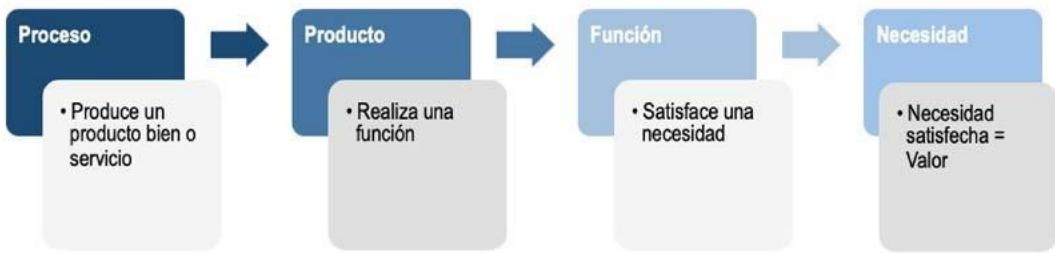
En este contexto, cabe destacar que la cadena de resultados aplicada bajo el enfoque de valor público, se transforma en cadena de valor público (CVP); siendo que constituye un modelo descriptivo de las políticas institucional de JUESUR, que posibilita la visión y permite ordenar la aplicación de herramientas metodológicas propias de Judesur en procura de gestión ágil y de mejora continua.

Propiamente la CVP se define como:

"(...) una metodología de programación y análisis capaz de representar, de manera sencilla y comprehensiva, la actividad del sector público identificando los resultados que se procuran obtener, así como los productos, procesos y recursos que se organizan con este propósito." (Makón, 2014).

El aplicar el concepto de cadena de resultados con enfoque de valor público, nos permite ir más allá de la elaboración de bienes o servicios, considerando indicadores de efecto e impacto asociados al bienestar de los usuarios, ya sea en el ámbito individual como al colectivo. En la siguiente figura se muestra lo indicado:

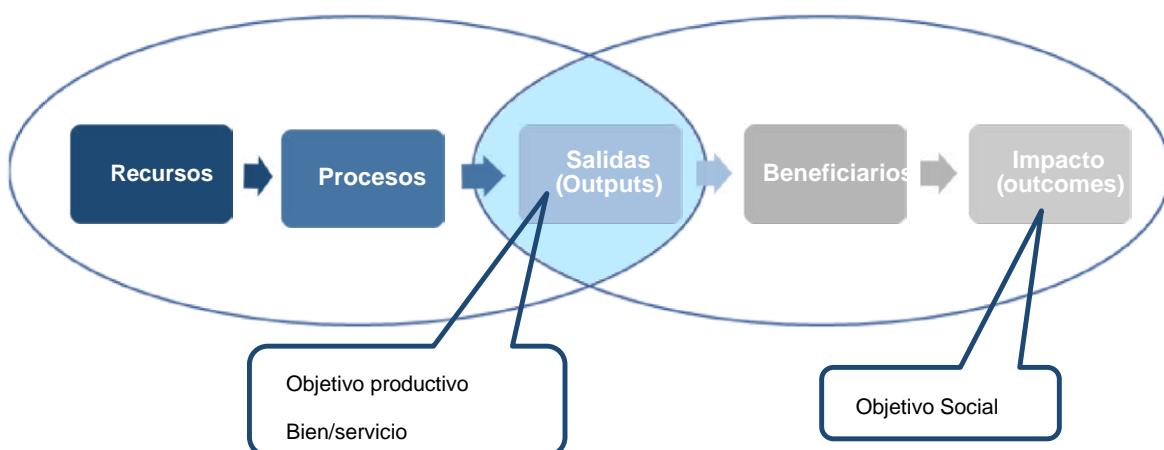
Representación de la cadena de resultados con enfoque de valor público



Fuente: Elaboración propia con base en Mideplan (2009).

Utilizando el enfoque de cadena de valor, la creación de valor pública permite la siguiente lógica:

Figura 9: Cadena de valor público



Fuente: Elaboración propia, Mideplan (2019).

Asimismo, esta cadena de valor cuenta con un horizonte temporal, en el cual podemos evidenciar que en el **corto plazo** se define desde la disponibilidad de insumos hasta la obtención del producto (bien/servicio). En el **mediano plazo** establecemos los resultados de efecto que recaen sobre los usuarios.

A continuación, se muestra una representación de ese horizonte temporal.

Temporalidad de la cadena de valor



Fuente: Mideplan, (2017).

Es importante recordar, que la oferta de cualquier bien o servicio no necesariamente genera valor, pero sí implica el “gasto” o consumo de recursos para su generación. Ante esto se aclara, que el valor se genera en la medida que los habitantes de la Zona Sur, nuestros usuarios reconozcan el bien o servicio que les brinda JUDESUR en respuesta a sus necesidades, expectativas, de una manera oportuna ese tan anhelado bienestar social que impacte sus vidas integralmente.