



**JUDESUR**  
JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR

**2023-  
2026**



**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL (PEI)  
2023-2026**

**GOLFITO, PUNTARENAS  
COSTA RICA**

## TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	4
1.- CONTEXTO GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR DE LA PROVINCIA DE PUNTARENAS (JUDESUR) .....	6
1.1 Análisis Del Contexto Institucional.....	6
1.2 Marco Jurídico.....	7
1.3 Atribuciones de JUDESUR .....	8
1.4 Disposiciones de La Ley N° 9356 y su Reforma de Ley 9424, en Materia Presupuestaria.....	10
1.4.1 - Presupuesto: .....	10
1.4.2 - Ingresos Tributarios: .....	10
1.4.3 - Incrementos:.....	11
1.4.4 - Impuesto Único:.....	11
1.4.5 - Distribución de recursos: .....	12
1.4.6 - Tipos de Proyectos:.....	12
1.4.7 - Recursos del Fondo No Reembolsables:.....	13
1.4.8 - Recursos no ejecutados: .....	14
1.4.9 - Fiscalización: .....	14
1.4.10 - Elaboración del PEI y PAO:.....	14
1.4.11 - Ingresos No Tributarios:.....	15
1.4.12 - Reformas a la Ley, Redistribución de Ingresos: .....	15
1.4.13 - Reformas a la Ley, Transitorio IV: .....	17
1.4.14 - Reformas a la Ley, artículos 38 y 45: .....	18
1.4.15 - Reformas a la Ley, transitorios VIII, IX y X Efecto Pandemia Covid-19: .....	19
1.4.16 - Reformas a la Ley, derogación transitorio VII:.....	23
1.4.17 - Reformas a la Ley, nuevo transitorio XI: ARTÍCULO ÚNICO .....	24
1.5- Determinación del Valor Público. ....	26
2.- METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	28
2.1 Definición de Misión, Visión, Valores y Temas Estratégicos .....	29
2.1.1 - Desarrollo de la misión .....	29
2.1.2 - Desarrollo de la visión.....	29
2.1.3 - Definición de valores .....	30

2.2	Grupos De Interés Y Ciudadanía .....	31
2.3	Propuesta De Valor Para Los Grupos De Interés Y Ciudadanía.....	31
2.4	Temas Estratégicos .....	31
2.5	Determinar Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas y Asignación de Pesos. ....	31
2.6	Objetivos Estratégicos.....	32
2.7	Indicadores.....	32
2.8	Metas .....	34
2.9	Asignar peso a los objetivos estratégicos .....	35
2.10	Determinar las iniciativas estratégicas .....	36
2.11	Definir ficha de objetivos .....	38
2.12	Estructura organizacional: .....	40
2.13	Distribución y tipo de plazas. ....	41
2.14	Identificación de Productos Sustantivos.....	42
2.15	Grupos de Interés y Usuarios.....	43
2.16	Análisis de situación de la organización.....	44
2.16.1	Fortalezas .....	45
2.16.2	Debilidades.....	46
2.16.3	Oportunidades. ....	48
2.16.4	Amenazas .....	49
2.17	Vinculación del análisis FODA con - Ejes y Objetivos estratégicos 2023-2026. ....	50
2.18	Vinculación del análisis FODA con el PND- el PTR. ....	52
3.	ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	53
3.1	Visión.....	53
3.2	Misión .....	54
3.3	Valores .....	54
3.4	Mapa de Procesos.....	56
3.5	Objetivos Generales.....	56
3.6	Objetivos Transversales .....	57
3.7	Objetivos Estratégicos.....	58
3.8	Valoración y administración del riesgo.....	69
4.	EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	73

4.1	Monitoreo, evaluación e impactos en la región sur del país. ....	73
4.2	Evaluación de las causas y efectos horizontales y verticales en el plan estratégico de JUDESUR 75	
4.3	Seguimiento del plan estratégico .....	77
4.3.1	Periodicidad .....	77
4.3.2	Herramienta para seguimiento del plan estratégico .....	78
Anexos	.....	80

## **PRESENTACIÓN**

Uno de los procesos científicos significativamente importantes para cualquier organización, principalmente en la necesidad de garantizar la sostenibilidad del negocio es la de trazar una ruta con visión de futuro; la ciencias empresariales han dedicado extensos procesos de investigación con el objetivo de lograr asegurar el alcance de un futuro deseado, que en la mayoría de los casos se materializa en la permanencia, crecimiento y continuidad del negocio.

No obstante esa primicia de objetivo se ve constantemente frustrada por la falta de procesos serios de planeación de largo plazo, definido así, como la planeación estratégica. Este proceso proporciona a las empresas una visión mayormente holística y de futuro, minimizando las distracciones mezquinas de una visión empresarial sin sentido, causa, ni cultura; promoviendo por el contrario entre los responsables e involucrados un sentido de pertenencia y responsabilidad sobre los objetivos propuestos.

Franklin Kobe, en su obra los siete hábitos de la gente altamente efectiva, hace una representación muy gráfica y clara de lo nefasto que es para los miembros de cualquier organización, centrarse en los temas que con relativa apariencia de urgencia terminan siendo fatídicos distractores, que en resumen terminan en la última línea del estado resultados de la empresa con resultados negativos en detrimento del crecimiento de la organización a estos distractores se los define como el torbellino.

El Plan estratégico institucional 2023-2026 establece la propuesta de gestión institucional para los próximos cuatro años, horizonte para el cual se definen las metas Crucialmente Importantes (MCI´s) Institucionales que delimitan la ruta de enfoque y ejecución necesaria para garantizar la promoción del desarrollo socio-económico de los habitantes de la Zona de Influencia de JUDESUR y la sostenibilidad de la Institución, labores que se identifican como sustantivas para la gestión de JUDESUR.

El objetivo fundamental de la “La Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la provincia de Puntarenas” (JUDESUR), es asumir la responsabilidad en la actual dinámica del entorno nacional, de contribuir en el desarrollo de los cantones de influencia de JUDESUR, buscando disminuir las brechas socioeconómicas existentes, por medio de la prestación de los servicios sustantivos.

El presente Plan Estratégico demanda una participación activa y asertiva de todos los niveles de la organización, incluidos desde la Junta Directiva hasta los niveles más operativos de la institución, para esto es necesario tener claros los niveles de interdependencia de las áreas funcionales y estratégicas dentro de JUDESUR, poniendo como la base del servicio a los usuarios, al máximo órgano jerárquico de la institución, y teniendo lúcida conciencia de que el éxito y la continuidad del negocio para JUDESUR y el Depósito Libre Comercial de Golfito depende del involucramiento de todos y cada uno de los funcionarios de la institución.

En el presente documento se presentan los objetivos estratégicos, así como también las acciones que promuevan su alcance, asegurando la materialización del valor público de la organización, el fortalecimiento de la organización y el centro comercial como principal fuente generadora de recursos para la inversión estratégica en la región.

Comisión Plan Estratégico, Colaboradores, facilitadores y DTPDI.

# 1.- CONTEXTO GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR DE LA PROVINCIA DE PUNTARENAS (JUDESUR)

## 1.1 Análisis Del Contexto Institucional

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 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 y Buenos Aires; 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.

## **1.2 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: Golfito, Corredores, Buenos Aires, Coto Brus y Osa, 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.º 7730;

Ley N.º 8942; y parcialmente la Ley N.º 7012, conservando vigencia únicamente los artículos 1 y 14 bis.

La Ley N.º 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”.*

### **1.3 Atribuciones de JUDESUR**

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

- a) Promover de manera planificada y eficiente el desarrollo regional sostenible e integral de los cantones de Golfito, Corredores, Buenos Aires, Osa y Coto Brus, 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.
  
- b) Apoyar estrategias de regionalización en el desarrollo de proyectos dirigidos a dinamizar la economía y el desarrollo de la zona sur.

- c) 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.
- d) 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.
- e) Las demás atribuciones otorgadas por el ordenamiento jurídico.
- f) 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.

#### **1.4 Disposiciones de La Ley N° 9356 y su Reforma de Ley 9424, en Materia Presupuestaria.**

**1.4.1 - 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:

**1.4.2 - 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)

**1.4.3 - 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.

**1.4.4 - 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.

**1.4.5 - 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, 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.

**1.4.6 - 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 pagarlo 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 pagarlo, 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.

**1.4.7 - 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%) 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 becas 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.

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.

**1.4.8 - 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.

**1.4.9 - 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.

**1.4.10 - Elaboración del PEI y PAO:** En el Artículo 65.- establece que: La Junta Directiva encargará al director ejecutivo para que elabore, conjuntamente con el jefe del Departamento de Planificación y de Desarrollo Institucional, un Plan Anual Operativo, que desarrolle los objetivos, las metas y los proyectos aprobados en el Plan Estratégico Institucional.

**1.4.11 - 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. ° 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."

**1.4.12 - Reformas a la Ley, Redistribución de Ingresos:** Así mismo en el Artículo 2.- Se reforma el Artículo 59 de la Ley N. ° 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%) 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 y Coto Brus, 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 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.

- a) 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)."

**1.4.13 - Reformas a la Ley, Transitorio IV:** En el Artículo 3.- Se reforma el transitorio IV de la Ley N. ° 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:

**1.4.14 - 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.

#### **1.4.15 - 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:

1.1. **¢ 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.

1.2. **¢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.

1.3. **¢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 ulterior 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.

**1.4.16 - 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:

**1.4.17 - 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 cumplimiento 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- DETERMINACIÓN DEL VALOR PÚBLICO.

El valor público de JUDESUR está determinado en la ley 9356, **“Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR).”** En su **Artículo No. 2 -inciso a)**

*“Promover de manera planificada y eficiente el desarrollo regional sostenible e integral de los cantones de Golfito, Corredores, Buenos Aires, Osa y Coto Brus, por medio del financiamiento reembolsable y no reembolsable de proyectos productivos, sociales y ambientales...”*

Utilizado como medio para lograr estos objetivos, por medio de los recursos tributarios y no tributarios provenientes de los ingresos de las operaciones comerciales del Depósito Libre Comercial de Golfito.

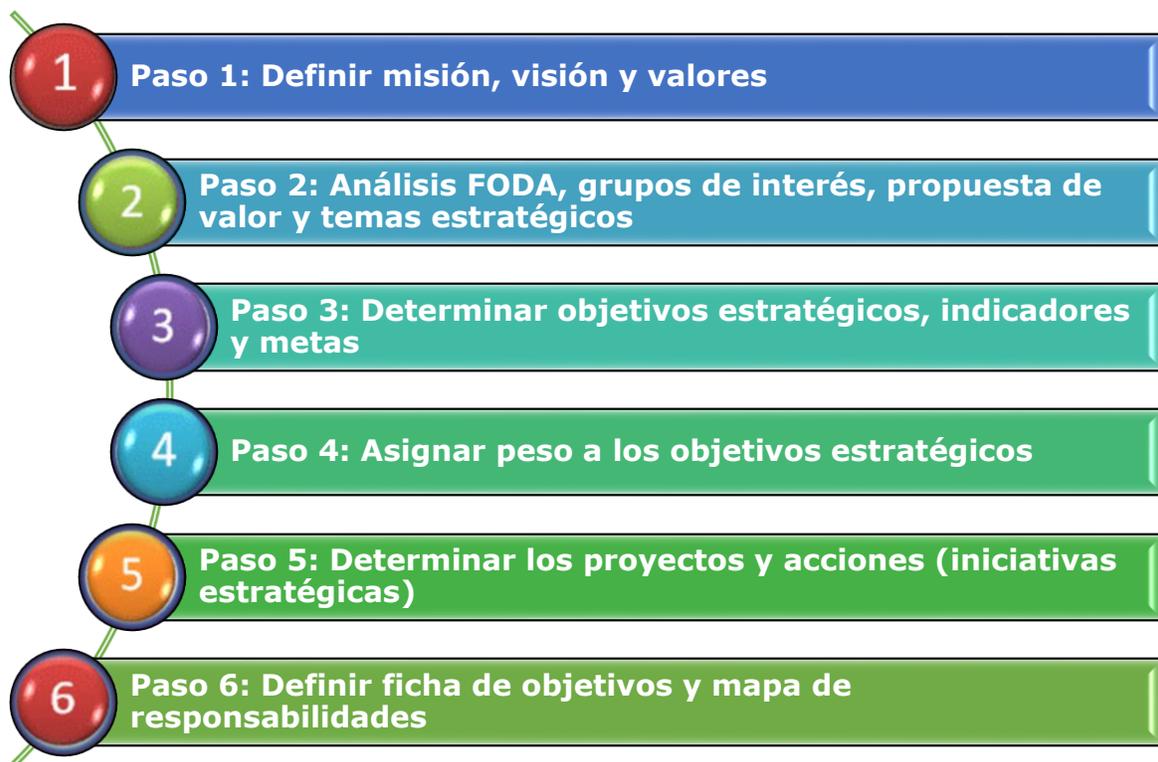
Tomando como base algunos de los principios fundamentales de la administración pública, detallados a continuación: Acceso a la educación, créditos blandos para educación superior, equidad, transparencia, eficacia y eficiencia, desarrollo sostenible, facilidad de financiamiento, empleabilidad, distribución de la riqueza. Teniendo como eje central la generación de oportunidades socioeconómicas para los cantones determinados en la normativa jurídica como el área de influencia de JUDESUR.

De esta forma el valor público de JUDESUR se representa de la siguiente manera:



## 2.- METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La metodología utilizada para la construcción del PEI 2022-2026 de JUDESUR se presenta en la siguiente figura.



*Figura 1* Metodología para la formulación PEI- JUDESUR.

La construcción del plan estratégico se formuló por medio de entrevistas y sesiones de trabajo con el personal y miembros de la junta directiva, lo anterior con el fin de obtener los insumos y directrices de hacia dónde y cómo visualizan el futuro de JUDESUR.

A continuación se describe cada una de las etapas, señalando las sesiones de trabajo en las que se hizo el abordaje de cada tema.

## **2.1 DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y TEMAS ESTRATÉGICOS**

La primera etapa consistió en establecer la misión, visión y valores de JUDESUR.

### **2.1.1 - Desarrollo de la misión**

La misión es el propósito o la razón de ser de las organizaciones, en el caso de las instituciones públicas se deriva de la ley que dio origen a la creación de la institución.

Una misión debe:

- ✓ Definir la razón de ser de la institución.
- ✓ Ser un objetivo claro, que especifique en qué sectores se debe participar y en cuáles no se debe participar, para que unifique los esfuerzos de la organización.
- ✓ Ser vigorosa, clara, atractiva y llegar al interior de las personas.
- ✓ Ser comprendida inmediatamente, porque requiere poca o ninguna explicación.

Entre las lecciones aprendidas del diagnóstico y evaluación del PEI y PAO actual de Judesur, quedó clara la importancia de que la misión sea motivadora y comprensible, amparada a las funciones establecidas por la ley.

### **2.1.2 - Desarrollo de la visión**

La visión define lo que una organización espera llegar a ser en un tiempo determinado. Es el “sueño” o visión compartida para un futuro específico.

Al igual que con la misión, una de las lecciones aprendidas surgidas del diagnóstico y evaluación del PEI y PAO actuales de Judesur fue que ésta debe ser motivadora y comprensible, estableciendo un horizonte de tiempo temporal para alcanzarla.

La metodología que se planteó dedicó un espacio de tiempo para realizar preguntas a funcionarios y miembros de la Junta Directiva sobre cuál es la aspiración hacia el futuro deseado de la organización.

Para efectos de validación de la propuesta que surgió para la visión, se establecieron una serie de criterios mínimos de evaluación que deben cumplirse. La tabla siguiente presenta las preguntas que se plantearon en el taller para obtener la información requerida para el desarrollo de la visión.

Tabla 1 Criterios para la evaluación de la propuesta de la visión

Nº	Criterios
1	¿La visión expresa la posición deseada por Judesur?
2	¿Indica lo que se estará ofreciendo a los grupos de interés?
3	¿Identifica lo que se espera del personal del Judesur?
4	¿Es retadora?
5	¿Motiva a los directores, gerentes y funcionarios?
6	¿Es sencilla y fácil de entender?

### **2.1.3 - Definición de valores**

Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización propone; son su brújula interna.

Como principales lecciones aprendidas en este componente de la estrategia, estuvo el hecho de que los valores actuales del Judesur no generan una vinculación entre los propósitos, el código de ética, las necesidades reales y fundamentales de la institución. Asimismo, no se tiene la certeza de que estos sean realmente vividos dentro de la organización, pero los funcionarios sí están claros en que contar con una definición de valores es útil para guiar el proceder de la organización,

haciendo eco del aforismo de Eduardo Galeano “*somos lo que hacemos, pero principalmente somos los que hacemos para cambiar lo que somos*”.

## **2.2 GRUPOS DE INTERÉS Y CIUDADANÍA**

Se propone un análisis de los grupos de interés para una planeación más exógena, con el fin de establecer posteriormente una propuesta de valor dirigida a estos grupos, incluyendo a la ciudadanía.

## **2.3 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS Y CIUDADANÍA**

La propuesta de valor describe lo que la institución ofrece a sus grupos de interés. Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013) señalan que esta se refiere a la imagen que la organización desea transmitir, y la relación que desea cultivar con estos grupos.

## **2.4 TEMAS ESTRATÉGICOS**

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo del plan, que pueden ser la génesis de un objetivo o varios. Proviene y son coherentes con la misión, con la visión y con el resultado del análisis FODA.

## **2.5 DETERMINAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS Y ASIGNACIÓN DE PESOS.**

El tercer paso en la metodología fue determinar los objetivos estratégicos, indicadores y metas, los cuales se llevaron a cabo mediante consultas directas a cada uno de los departamentos de la institución. El proceso contempló una dinámica sobre cómo determinar indicadores, de manera que se prepare al grupo en esta técnica vital para un plan estratégico contemporáneo.

## **2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos son declaraciones concisas que describen los logros específicos para implementar exitosamente la estrategia. Los objetivos estratégicos creados servirán como puente entre la estrategia de alto nivel seleccionada hacia las medidas de desempeño que se usarán para determinar el progreso hacia las metas. (Niven R, 2002, P.107).

Al identificar los objetivos estratégicos más importantes en los que JUDESUR debe centrar su atención y recursos, el BSC proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica, que organiza la información sobre una variedad de mediciones vitales para el logro de la visión.

## **2.7 INDICADORES**

El BSC trata de traducir la estrategia en objetivos y entonces determinar la mejor manera de medir el logro de ese objetivo (Niven R., 2002, P.109).

La manera de medir el logro del objetivo es mediante un indicador de desempeño, que se define como una cuantificación de lo bien que una organización se está desempeñando en lograr sus objetivos estratégicos.

Para determinar el indicador a utilizar se examina: ¿Cuál es la meta o número a lograr? ¿Cómo se sabe que se está progresando?

Se utilizan diferentes tipos de indicadores de desempeño según sus características. A continuación se presentan algunas descripciones.

Tabla 2 Tipos de indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Descripción
Adelantados o de progreso	Indican cambios en una característica de un recurso intangible o un proceso.
Atrasados o de resultados	Para reportes históricos, frecuentemente financieros.
Simples	Miden una sola variable.
Compuestos	Se originan de relaciones matemáticas entre otros indicadores simples o compuestos. Un indicador compuesto debe mostrar el peso ponderado de cada uno de sus factores.

Debe determinarse un solo indicador para cada objetivo estratégico, aunque este puede ser compuesto, ya que un solo resultado debe servir para informar si se logró ese objetivo estratégico.

A la hora de definir los indicadores de desempeño es indispensable comprobar que estos sean:

- ✓ **Medibles:** Que se puedan medir, y que además existan o se puedan crear los mecanismos necesarios para su cuantificación.
- ✓ **Específicos:** Que se identifiquen con una variable relevante y la represente fielmente, y que midan un solo fenómeno a la vez. Deben permitir un acuerdo general de diferentes actores interesados sobre la interpretación de sus resultados.
- ✓ **Orientados a la acción:** Que promuevan la acción en relación a los factores críticos de los objetivos de la organización.
- ✓ **Prácticos:** Que los datos puedan ser obtenidos a tiempo, y a un costo razonable (en términos de recursos humanos y financieros) comparados con la utilidad de la información.

- ✓ **Relevantes:** Diferenciar entre los muchos triviales y los pocos vitales. Que tengan una relación lo más cercana posible al Objetivo Estratégico y que la relación entre el cumplimiento del objetivo y el indicador sea lo más directo posible.
- ✓ **Verificables objetivamente:** Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.

Con el fin de hacer uso de las lecciones aprendidas, a los indicadores que se definieron para cada objetivo estratégico se les asignó un dueño y actualizador de la información.

Los indicadores establecidos tienen como propósito ayudar en la toma de decisiones, y se puso especial énfasis en su definición de manera que sean medibles, fáciles de comprender y de implementar, considerando el tiempo, alcance y costo de los recursos requeridos para su estimación.

## **2.8 METAS**

De acuerdo a la nomenclatura del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica MIDEPLAN (2007), la meta de un indicador es el desempeño proyectado por el indicador asociado al producto. Desde esta perspectiva, permite medir el avance de los logros de sus productos y el desempeño de estos, establecidos en los objetivos estratégicos. La meta puede estar referida a “medir” los niveles de productos alcanzados, los resultados o bien el avance en la gestión de estos, como los niveles de eficacia y eficiencia esperados.

Otra definición es la que dan Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013). Las metas o números a lograr se definen como el nivel de desempeño deseado para un periodo específico de tiempo. Los mismos autores señalan que las metas seleccionadas deben ser realistas y factibles dado el nivel actual del desempeño, los recursos disponibles para mejorarlo y otros factores que puedan afectar la medición.

Una de las lecciones aprendidas del diagnóstico y evaluación del PEI y PAO actual de JUDESUR estuvo relacionada con el hecho de que al no contar los objetivos estratégicos con un indicador para su medición, no es posible medirlos ni establecer una relación causa-efecto entre acciones e indicadores de los objetivos estratégicos.

Los indicadores deben venir acompañados de una meta que permita determinar si se logró alcanzar el resultado esperado, por lo que se estableció una meta o número a lograr para cada indicador.

La problemática de medir únicamente el progreso de acciones y proyectos es una manera de monitorear el portafolio de proyectos, y no de un plan estratégico; esta debilidad ha sido identificada en diversos PEI de instituciones del sector público.

## **2.9 ASIGNAR PESO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Posterior a la definición de objetivos estratégicos, se procedió a establecer un peso o ponderación a los objetivos estratégicos, aspecto que en el PEI actual no está claramente definido, lo que supone que se hizo una asignación equitativa del peso de cada uno.

Definir pesos a los objetivos estratégicos es conveniente, considerando su importancia en relación al cumplimiento de la estrategia, ya que pueden definirse objetivos estratégicos que tengan una mayor relevancia para alcanzar la visión de la institución, y por ende deben tener un peso mayor.

## **2.10 DETERMINAR LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Las iniciativas estratégicas se definen como una acción o un grupo de acciones que una organización ejecuta para lograr los Objetivos Estratégicos. Son grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la empresa, diseñados a ayudar a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y Norton, 2008).

La identificación de las iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos planteados, promueve la comunicación, el comportamiento proactivo, el mejoramiento continuo y el logro de las metas planteadas en los objetivos estratégicos propuestos

Estas acciones deben estar enlistadas en el plan operativo y tener respaldo económico en el presupuesto si así se requiere.

Las iniciativas estratégicas deben:

- ✓ Estar alineadas con los objetivos estratégicos
- ✓ Medir su avance
- ✓ Tener un responsable

- ✓ Tener un plazo para realizarse

La relación que existe entre el PEI y las perspectivas del BSC, con los objetivos estratégicos e indicadores del desempeño, y el plan de iniciativas estratégicas o PAO que permite que los objetivos planteados se cumplan a lo largo de un plazo determinado a través de estas acciones y proyectos, está descrita en la figura siguiente.

### De objetivos a los proyectos e iniciativas estratégicas

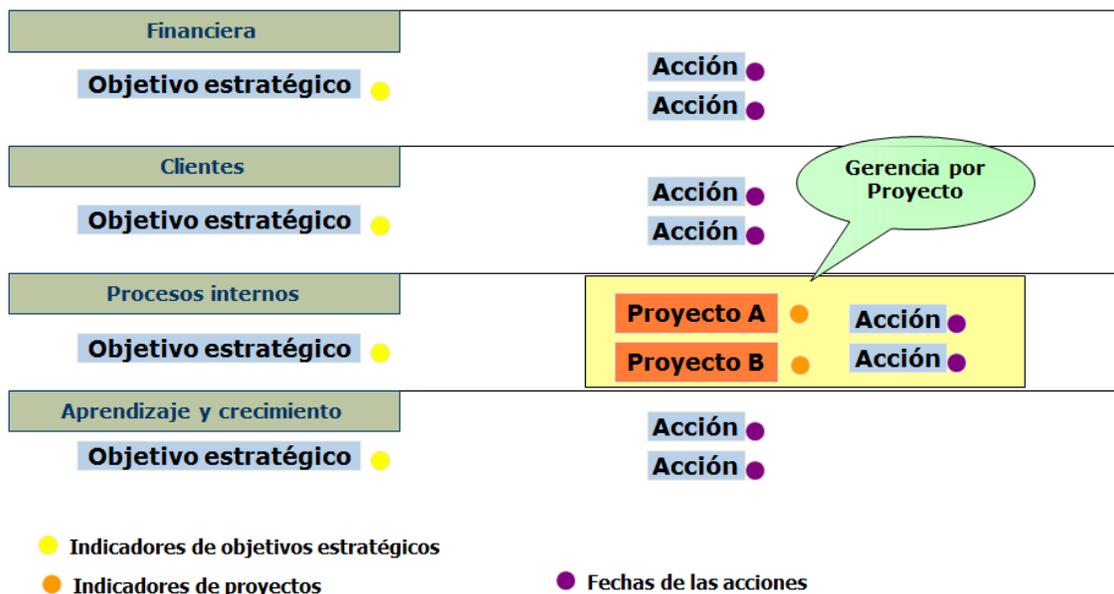


Figura 2 Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas

Fuente: Van der Leer S.A.

Para el caso de JUDESUR, las propuestas de iniciativas estratégicas debían contemplar responsables, fechas mensuales de cumplimiento, indicadores y que éstas fueran realmente estratégicas y no operativas, aspectos identificados dentro de las lecciones aprendidas del plan estratégico anterior.

Como guía para una definición adecuada de iniciativas estratégicas, se plantearon algunas preguntas descritas a continuación en la tabla siguiente.

Tabla 3 Preguntas para ayudar en la definición de los proyectos y acciones estratégicas

<b>Proceso de gestión de iniciativas</b>	
1. Elección de iniciativas estratégicas: ¿Qué iniciativas estratégicas necesita JUDESUR para que cumpla las metas de sus objetivos estratégicos?	Definir la cartera de iniciativas necesarias para cumplir los objetivos planteados
2. Financiamiento de la estrategia: ¿Cómo se van a financiar las iniciativas estratégicas?	Es necesario considerar en el presupuesto, el costo de las iniciativas estratégicas.
3. Definición de responsabilidades: ¿Quién liderará la ejecución de las iniciativas estratégicas?	Definir responsabilidades para la ejecución de las iniciativas estratégicas planteadas

## **2.11 DEFINIR FICHA DE OBJETIVOS**

Conforme a lo señalado en el punto anterior, y a fin de considerar las lecciones aprendidas del PEI y PAO actuales, es preciso que se establecieran responsables para las diferentes iniciativas estratégicas, así como los encargados de recolectar la información que permitiera mantener una documentación adecuada de los indicadores.

Para ello se utilizaron mapas de responsabilidades (también denominadas fichas técnicas) con la información detallada para cada uno de los indicadores. En estos mapas debía quedar claro cuál es el objetivo a medir, su indicador, la fórmula para calcular el indicador, su medio de verificación, meta, frecuencia de medición, área y dueño responsable, encargado de recolectar la información y el responsable de fijar la meta.

La figura siguiente ejemplifica cómo podría visualizarse la ficha de un objetivo estratégico con responsabilidades asignadas.

#	Objetivo	Indicador	Formula indicador
AyC 1.1	Tener personal capacitado	Horas de capacitación por empleado	# de hrs de capacitación/ # de empleados

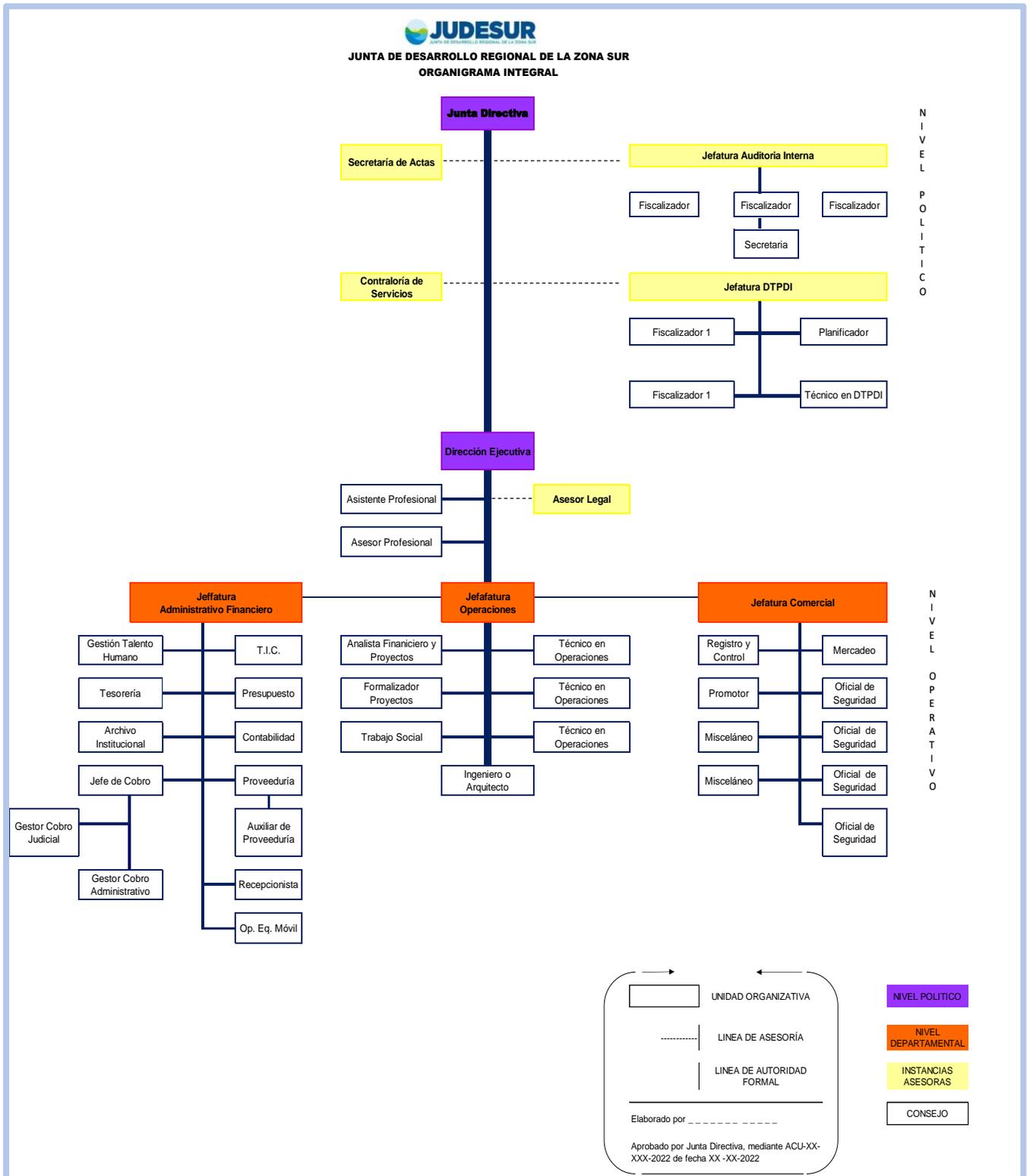
Medio de verificación	Meta anual	Frecuencia
Registros de capacitación	10	Mensual

Área Responsable	Dueño	Recolector	Fijador meta
Gerencia de RRHH	Ana Pérez	Pedro Coto	Director Ejecutivo

Acciones para alcanzar la meta del indicador	
1	Realizar un estudio de las necesidades de capacitación del personal
2	Implementar un programa de capacitación anual dirigido a todas las áreas
3	Gestionar el contenido presupuestario para apoyo de capacitaciones
4	Capacitar al personal en temas de trabajo en equipo, relaciones humanas y servicio al cliente

*Figura 3* Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico

2.12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur.



**2.13 DISTRIBUCIÓN Y TIPO DE PLAZAS.** De acuerdo a Estructura organizacional: Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR)

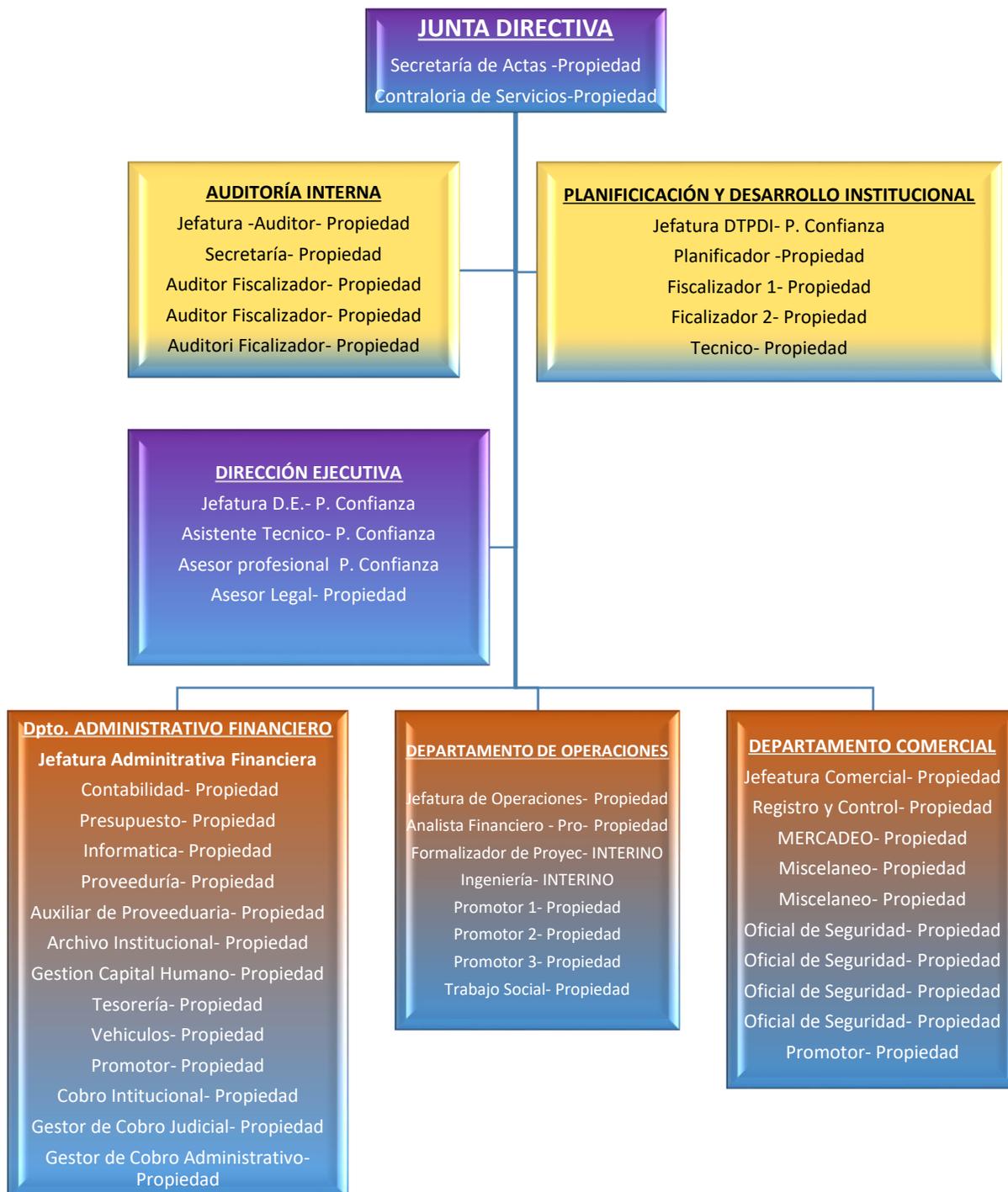


Figura 4 Organigrama Distribuido por Plazas.

La estructura organizacional de cada empresa o institución busca simplificar la comprensión de su conformación funcional por medio de una representación gráfica de la misma, dicha representación facilita también visualizar los niveles de centralización que tienen las organizaciones en cuanto a la toma de decisiones de tal forma que entre más vertical es su estructura, así también son mayores los niveles de centralización de la institución.

## **2.14 IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS SUSTANTIVOS**

En este acápite se listan los principales productos que la JUDESUR entrega como institución pública semiautónoma, los cuales, están segmentados en función de las responsabilidades y temas que trabaja cada una de las unidades sustantivas de la institución, considerando a estas como el “front office” de la organización.

*Tabla No.4 Principales productos en la Áreas Sustantivas*

AREAS SUTANTIVAS	PRINCIPALES PRODUCTOS
Dpto. OPERACIONES	1- Becas Tipo A: Estudiantes Condición Socioeconómica.
	2- Becas Tipo B: Estudiantes Premio a la Excelencia.
	3- Becas Tipo C: Beca Deportiva Estudiantes
	4- Becas Tipo E: Premio a la Excelencia - Estudiantes Sector Indígena.
	5- Becas Técnicas: Estudiantes de Educación Técnica.
	6- Créditos Universitarios 100% Reembolsables.
	7- Proyectos Socio productivos - NO Reembolsables.
	8- Proyectos Socio productivos - Reembolsables.
Dpto. Tecnico Planificacion y Desarrollo Institucional	1- Fiscalización de Becas. Becas Técnicas. Créditos Universitarios.
	2- Fiscalización de Proyectos Socio productivos - Reembolsables --NO Reembolsables.
	3- Planificacion Estrategica Institucional
	4- Cumplimiento Entes Reguladores.
Dpto. COMERCIAL	1- Administración del Deposito Libre Comercial Golfito.
	2- Mantenimiento del Deposito Libre Comercial Golfito.
	3- Administración de Concesiones
	4- Programa de Oferta KPI's
	5- Programa de Publicidad y Mercadeo.
	6- Seguridad del Deposito Libre Comercial Golfito.
	7- Servicio al Cliente.
	8- Contraloría de Servicios.

## 2.15 GRUPOS DE INTERÉS Y USUARIOS

El siguiente componente se refiere a los grupos de interés de la institución, quienes son los beneficiarios directos de los servicios de la institución.



Figura 5 Grupos de Interés

Tabla 5 Principales grupos de interés de JUDESEUR

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

## 2.16 ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Para el análisis de situación de JUDESUR se utilizó el FODA; mediante la herramienta se determinaron los aspectos más relevantes que afectan a la institución en el entorno interno y externo de la organización, el principal propósito de este diagnóstico es proveer una visión lo más cercana a la realidad posible sobre las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la institución, de tal forma que puedan ser mitigadas o aprovechadas por el planteamiento estratégico de la institución para este nuevo periodo constitucional. Otro de los objetivos del diagnóstico se centra en la necesidad de vincular en orden de prioridades el presupuesto institucional con cada una de las necesidades y obligaciones de la organización, de tal forma que existe una correlación entre el flujo de efectivo y el presupuesto aprobado.



Figura 6 Variables del análisis FODA- JUDESUR.

Este análisis sirve para detectar temas de interés y aspectos que conviene medir en la organización, y para adaptar el plan estratégico al entorno.

### **2.16.1 Fortalezas**

A continuación se presentan las principales fortalezas de la institución:

1. Ser una institución semiautónoma del Estado con personalidad jurídica propia e independencia administrativa.
2. Experiencia en la administración de la organización del DLCG y de los programas de financiamiento a proyectos y Becas.
3. Anuencia institucional para implementar procedimientos tendientes al mejoramiento continuo.
4. Existencia de los recursos financieros generados por actividad del giro comercial del DLCG, lo cual permite impulsar y promover el desarrollo en la región.
5. Experiencia en la administración de la organización, del DLCG y de los programas de financiamiento de Proyectos; Proyectos No Reembolsables, Así como Becas Estudiantiles, Becas Deportivas, Becas Técnicas y Becas a la Excelencia.
6. Convenios firmados con Instituciones y Organizaciones para brindar un mejor servicio y de mayor alcance.
7. Disponer con un recurso humano debidamente calificado.
8. El Impacto económico y social de las acciones de JUDESUR, que inciden en la Región.
9. Avance en la implementación de controles y seguimientos en los procesos de la administración activa, mediante la incorporación de matrices de control, seguimiento y evaluación dentro del Plan Anual Operativo para cada departamento establecido dentro de la estructura organizacional.

10. Flexibilidad en los horarios de apertura del DLCG para brindar un mejor servicio a las personas que visitan las instalaciones el DLCG a realizar sus compras de acuerdo con la demanda estacional de los compradores.
11. Incorporación de los planes de capacitación para el recurso humano en los periodos 2022 y 2023.
12. Aprobación de la “*REFORMA AL REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DE LA JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR DE LA PROVINCIA DE PUNTARENAS (JUDESUR), DECRETO EJECUTIVO N° 42196-H DEL 12 DE FEBRERO DE 2020*”, que permite una mejor experiencia de compra en las instalaciones del Depósito Libre Comercial de Golfito y una mayor recaudación de ingresos tributarios.
13. Evaluación del estado de la institución en términos de transformación digital con el objetivo de mejorar la atención a las personas usuarias de los servicios de JUDESUR y del DLCG.
14. Posibilidad de dar financiamiento en condiciones más favorables con respecto al mercado
15. Somos la única institución semiautónoma del estado con la administración de una zona comercial con privilegios arancelarios generadora de ingresos tributarios y otros para inversión social y financiamiento al sector empresarial.
16. Activación el financiamiento de proyectos mediante la ejecución directa de JUDESUR (financiamiento de proyectos en el sector empresarial, modernización del depósito libre)

### **2.16.2 Debilidades**

A continuación se presentan las principales debilidades de la institución detectadas:

1. Manuales de procedimientos desactualizados que no cumplen con el principio de eficiencia y eficacia, falta inventario de manuales de procedimientos institucionales.

2. Cultura y Clima organizacional no óptimo, que requiere ser mejorado.
3. Centralización en la toma de decisiones, por disposiciones de ley que obligan a depender de la aprobación de la junta directiva en decisiones de carácter técnico afectando con esto la continuidad del funcionamiento institucional (otorgamiento de becas, aprobación de presupuestos, aprobación de financiamientos de baja cuantía, liquidación de proyectos, entre otros).
4. Debilidades en el sistema de riesgo (no existe seguimiento de la sistematización del procesos), control interno (no existe la dependencia) y contable (porcentaje de avance de las normas NICSP).
5. Carencia de infraestructura idónea, que limita a los funcionarios de JUDESUR, desempeñarse sus tareas.
6. Unidades unipersonales que en caso de ausencia del funcionario, debilita el seguimiento y control de los procesos.
7. Proceso de adaptación complejos en la operación de la organización producto de las constantes reformas legales.
8. Ausencia de quorum estructural en el Órgano Político que dirige la institución
9. Sistematización de los procesos de fiscalización de los proyectos financiados
10. Limitación de la autonomía de JUDESUR para el financiamiento de proyectos no reembolsables
11. Carencia de una estrategia dirigida al financiamiento de proyectos reembolsables en el fortalecimiento del sector empresarial de la región y el financiamiento de capital de riesgo
12. Carencia de nuevas fuentes de ingresos pensar en: “Kioskos”, “Food Truck”, “Game Spaces”, productos diversos.
13. Tendencia decreciente en los recursos financieros, generados por el DLCC, por pérdida de competitividad (des-actualización del poder adquisitivo del derecho de compra;

restricciones legales sobre los derechos de compra, falta de inversión en la infraestructura, entre otros)

14. Falta de estrategias comerciales para potenciar el depósito libre y la región
15. Manual de puestos (en lo referente al proceso de aprobación).
16. Plan de manteniendo preventivo de la infraestructura
17. Seguimiento de las disposiciones de la contraloría y de la auditoría interna.
18. Poca socialización ante la sociedad y funcionarios de los proyectos e inversión en la región con recursos de JUDESUR.
19. Mala gestión en la planificación de las contrataciones públicas.
20. Falta de personal especializado en procesos de contratación de bienes y servicios especializados
21. Falta la implementación de un modelo de gestión individual e institucional.

### **2.16.3 Oportunidades.**

1. A continuación se presentan las principales debilidades de la institución encontradas:
2. Nuevos actores económicos en la zona demandan más cantidad y variedad de productos.
3. Interés de Autoridades Gubernamentales e impulsar una reforma legal que modernice el funcionamiento institucional y recupere la competitividad del DLCG.
4. Interpretación PGR sobre sujetos de financiamiento, abre oportunidad para MIPYMES de acceder a recursos de financiamiento reembolsable y no re-reembolsable para proyectos.
5. Procesos de integración y planificación regional, permiten identificar de mejor manera las áreas prioritarias de inversión y coordinar esfuerzos con otras instituciones regionales y locales.
6. Alianzas estratégicas con Instituciones del Estado que le permita a la zona impulsar el turismo en los cinco cantones de influencia de JUDESUR. (convenio ICT, Sinac)

7. Diversificación de actividades atinentes al giro comercial del DLCC que permitan fortalecer el ingreso de nuevas fuentes de recursos.
8. Vinculación del Plan Estratégico Instituciones 2023-2026 y Planes Anuales Operativos con una estrategia puntual para el desarrollo de los 5 cantones del área de influencia de JUDESUR.
9. Existen segmentos de mercado del sector empresarial en la zona de influencia de JUDESUR no abordado por la institución con necesidades de financiamiento
22. Generación de nuevos ingresos mediante la proyección de nuevos negocios (“Kioskos”, “Food Truck”, “Game Spaces”), Refresquerías y productos diversos.
10. Diversificación de productos ofrecidos en el depósito libre por ejemplo, (Ropas de Marcas Mundiales, Implementos Deportivos, Equipos de Tecnológica, Equipos de Audio y entretenimiento, Perfumería, zapatería entre otros), comercializar otras líneas de productos.
11. Autorización legal para formalizar convenios, fideicomisos
12. Promover la búsqueda de Entes ejecutores, idóneos para la consecución de proyectos de alto impacto de tipo Reembolsables y No Reembolsables financiados con recursos de JUDESUR
13. Existencia de la calificación ISO 9000 a las cuales JUDESUR puede tener acceso.

#### **2.16.4 Amenazas**

1. Programas crediticios del sector comercial y financiero con opciones de financiamiento que el depósito libre no puede ofrecer.
2. Obligatoriedad de la aplicación de lo establecido en la No. N° 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, en lo relativo a Regla Fiscal para los presupuestos de los entes y los órganos del sector público no financiero.

3. Desastres naturales que afecten muchas de las obras de infraestructura del Depósito Libre Comercial Golfito y las financiadas por JUDESUR.
4. Falta de entes ejecutores idóneos para el manejo de fondos públicos.
5. Reformas y proyectos de ley que afectan el ámbito jurídico regulatorio de JUDESUR
6. influencia por parte de entes externos en la gestión y financiamiento de proyectos
7. Falta de controles aduaneros que regulen el contrabando de Paso Canoas
8. Seguridad jurídica de las empresas transportistas
9. Disposiciones del INS.
10. Órdenes sanitarias del MS.

**2.17 VINCULACIÓN DEL ANÁLISIS FODA CON - EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023-2026.**

Tabla 6 Vinculación Análisis FODA- JUDESUR.

Factores internos		Factores externos		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FORTALEZAS							
DEBILIDADES							

Mediante el análisis realizado por la comisión institucional encargada de desarrollar el plan estratégico institucional, la cual está conformada por un equipo interdisciplinario y con base en el diagnóstico derivado del estudio FODA realizado a la institucional se determinó la vinculación con los ejes estratégicos y un total de 11 objetivos estratégicos los cuales, que tienen como principal función el maximizar las fortalezas institucionales, preparar a la organización para el mayor aprovechamiento de las oportunidades y la mitigación de las amenazas y debilidades identificadas.



Figura 7 Ejes Estratégicos- JUDESUR.

## 2.18 VINCULACIÓN DEL ANÁLISIS FODA CON EL PND- EL PTR.

Otro análisis realizado por la comisión institucional encargada de desarrollar el plan estratégico institucional, fue la vinculación de Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 y el Plan Regional Territorial (INDER).

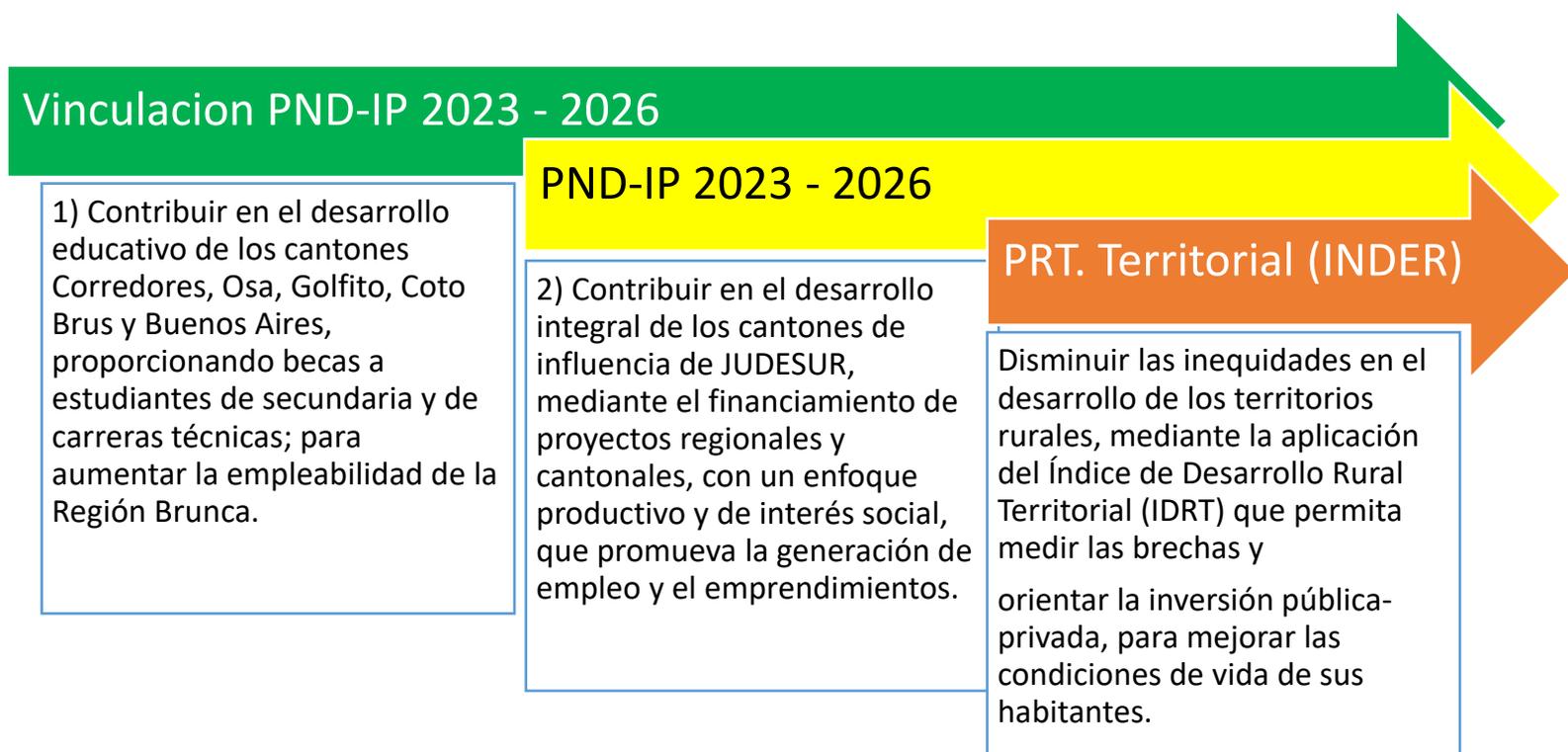


Figura 8 Vinculación PND - PRT- JUDESUR

### 3. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En este acápite, la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), se socializa el direccionamiento estratégico que se define para este cuatrienio 2023-2026, mismo que encadena el ordenamiento institucional contenido en la Misión -Visión, aspectos que se integran a los valores con los que se espera, el total de la organización se identifiquen en el proceso cotidiano de llevar adelante la labor y el rol que se la asigne a cada funcionario. Para para tal efecto, se utilizó la metodología, basada en la estructura del desempeño establecida en el “*Balanced Scorecard*” (BSC), por ser esta de fácil comprensión, uso generalizado y que ha demostrado en la práctica ser de mucha utilidad en la gestión, monitoreo y seguimiento de los planes estratégicos de empresas e instituciones.

#### 3.1 VISIÓN

En la estructura de todo plan estratégico Institucional, debe partir de una visión definida en un horizonte de tiempo establecido. Como parte de la metodología utilizada para el desarrollo de la visión, en la construcción del PEI se consideraron aspectos vitales. Tales como: Capacidad Organizacional; Procesos internos; Presupuesto; Grupos de interés y usuarios. Por lo que, la visión representa lo que la organización desea alcanzar a futuro.



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.

### 3.2 MISIÓN

La misión es el propósito o la razón de ser de la organización y en instituciones públicas proviene de la ley que dio origen a la creación de la Institución:

Una misión debe:

- ✓ Definir la razón de ser de la Institución.
- ✓ Ser un objetivo claro, que especifique en qué sectores se debe participar y en cuáles no, para que focalice sus esfuerzos.
- ✓ Ser vigorosa, clara, atractiva y comprendida llegando al interior de las personas.

Con base en las propuestas analizadas, se definió la nueva misión de la 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.

### 3.3 VALORES

Toda organización debe tener su estrategia sustentada en los valores o creencias que caracterizan la cultura organizacional. Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización se plantea para sí misma como un faro.

La creación y formalización de los valores, proporcionan ventajas sustanciales que ayudan en la toma de decisiones y en el fortalecimiento en la prestación de los servicios a las personas usuarias de la Institución.

Muchas organizaciones se centran en las competencias técnicas, pero no logran un accionar correcto, por esta razón es indispensable fortalecer las competencias subyacentes constituidas por los valores. Seguidamente, los valores que se contemplan para la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR).

Para efectos de este documento, se plantean las siguientes definiciones que pueden ser ajustadas por el comité de valores u órgano que se encargue de gestionar este tema.

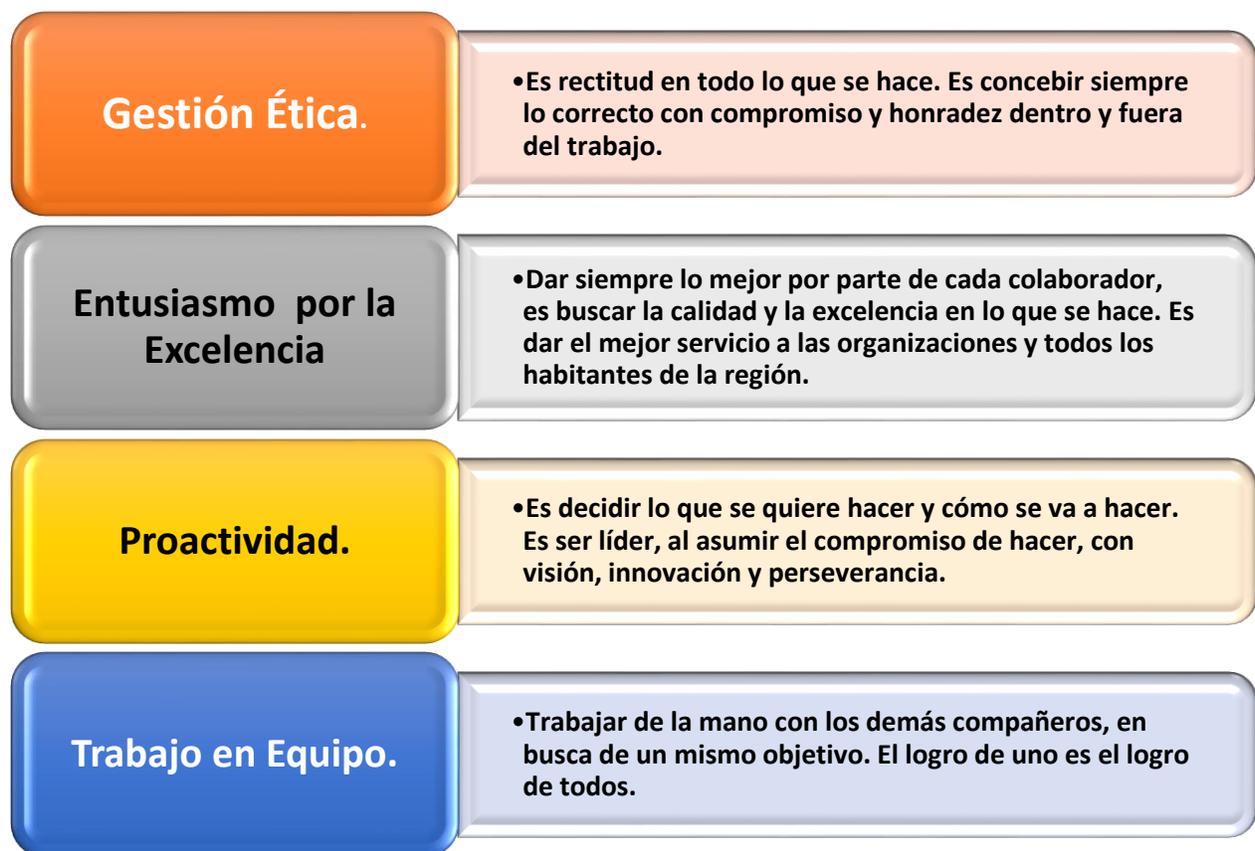


Figura 9 Valores Institucionales- JUDESUR.

### 3.4 Mapa de Procesos

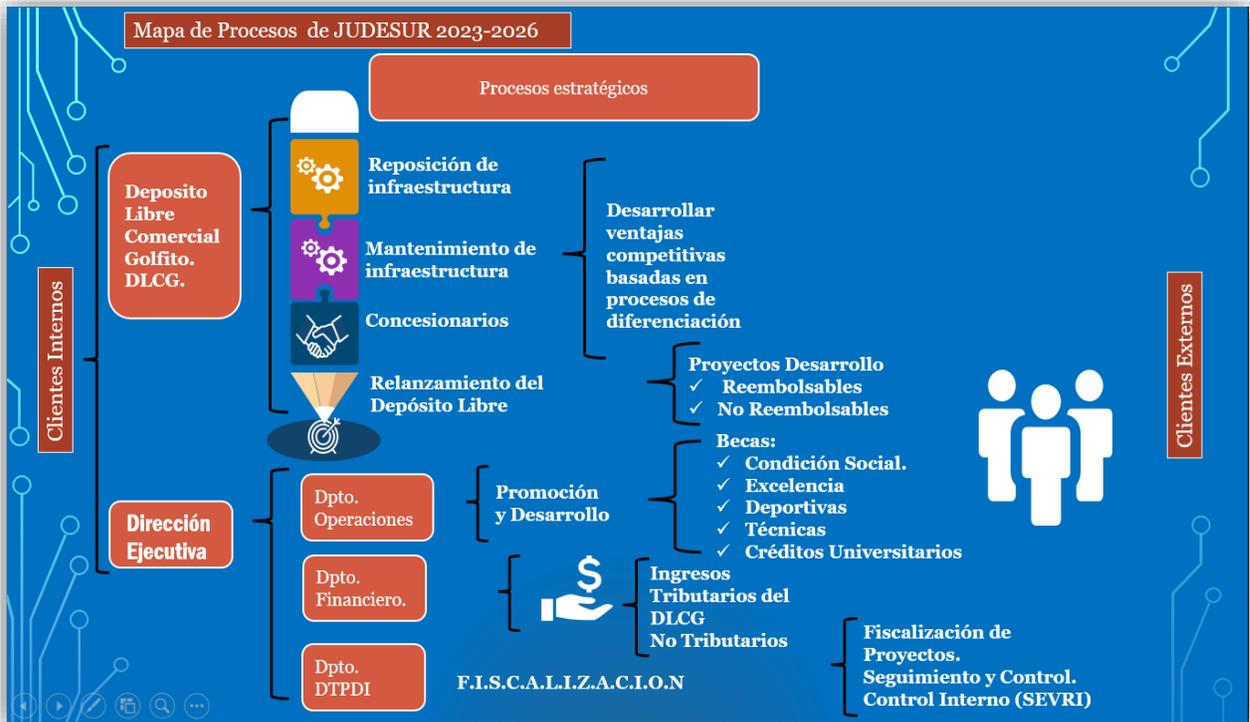


Figura 10 Mapa de Procesos- JUDESUR.

### 3.5 Objetivos Generales



Figura 11 Objetivos Generales - JUDESUR.

### 3.6 Objetivos Transversales

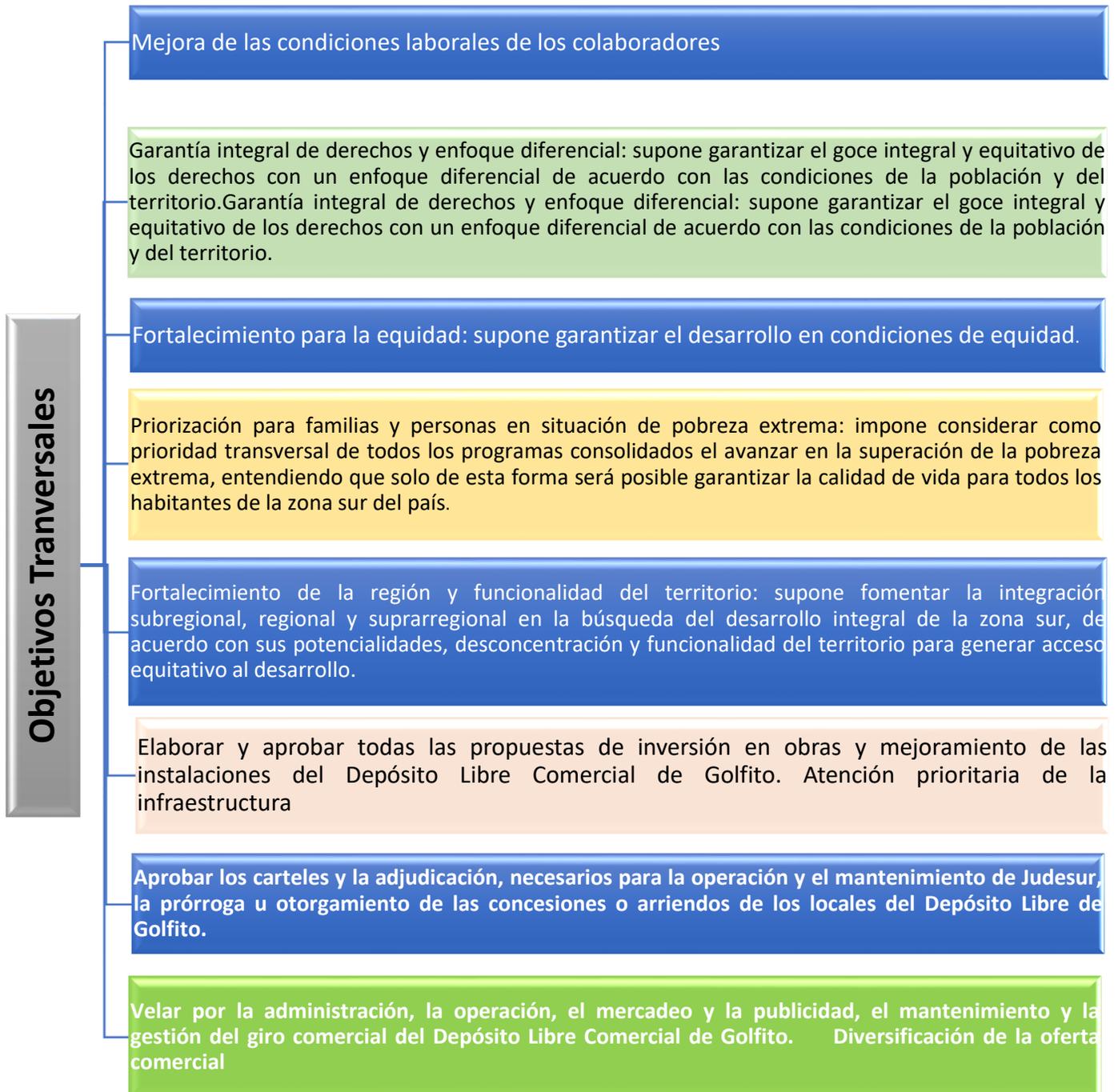


Figura 12 Objetivos Generales - JUDESUR.

### 3.7 Objetivos Estratégicos



Objetivo Estratégico # 1: Mejorar el Clima Organizacional.			Meta				Responsables	Riesgos
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026		
1. Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional.	Determinar el estado actual del CO.	Ejecutar Diagnóstico / Diagnóstico Definido	100%				1. Admin/ FIN / RRHH./ DTPDI	Muy Bajo
2. Formular plan de mejora del Clima Organizacional.	Implementar plan de mejora del clima organizacional.	Ejecutar Plan de Mejora / Plan de Mejora Definido	100%				1. Admin/ FIN / RRHH./ DTPDI	Muy Bajo
3. Evaluar resultados del Clima Organizacional.	Determinar el nuevo estado del CO.	Ejecutar Diagnóstico / Diagnóstico Definido	100%				1. Admin/ FIN / RRHH./ DTPDI	Muy Bajo

Objetivo Estratégico # 2: Optimizar las operaciones de la Institución.			Meta				Responsables	Riesgos
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026		
1. Diagnosticar que procesos son críticos en cada Departamento.	Determinar los procesos críticos por Depto.	Ejecutar Diagnóstico / Diagnóstico Definido	100%				1. Admin/ FIN / RRHH./ DTPDI	Muy Alto
2. Formular plan de automatización de las operaciones	Implementar SOFTWARE de automatización de las operaciones críticas en cada Departamento.	## Procesos Automatizados. / ## Procesos Determinados.	25%	75%			1. Admin/ FIN / RRHH./ DTPDI	Muy Alto
3. Evaluar resultados de la automatización de las operaciones críticas en cada Departamento.	Mejora continua de la automatización de las operaciones críticas en cada Departamento.	## Procesos mejorados. / ## Procesos Determinados.			100%	100%	1. Admin/ FIN / RRHH./ DTPDI	Muy Alto
4. Contribuir a la planificación estratégica y el ordenamiento institucional, mediante un SOFTWARE de medición de indicadores que permitan el logro de los objetivos.	Implementar SOFTWARE de medición.	SOFTWARE Implementado. / SOFTWARE Definido.		100%			1. Admin/ FIN / RRHH./ DTPDI	Muy Alto
4. Contribuir a la planificación estratégica y el ordenamiento institucional, mediante un SOFTWARE de medición de indicadores que permitan el logro de los objetivos.	Implementar SOFTWARE de medición.	SOFTWARE Implementado. / SOFTWARE Definido.		100%			1. Admin/ FIN / RRHH./ DTPDI	Muy Alto
5. Diseñar e Implementar Plan Estratégico de TIC	Mejora de Tecnología y Sistemas de Información necesarios para Garantizar la Continuidad y Competitividad del Negocio Desarrollar	Plan Ejecutado. / Plan Definido.	25%	100%	100%	100%	1. Admin/ FIN / RRHH./ DTPDI	Muy Alto



Objetivo Estratégico # 3: Reducir la huella de carbono operativa de la Institución.			Meta					
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Responsable	Riesgos
1. Formular plan de compras del suministro de papel anual.	Disminuir la cantidad unitaria en compras de papel anual.	## resmas de papel compradas / ## resmas de papel definido,	80%	90%	100%	100%	DEJ / Comercial / Proveduría/ Operaciones / Admin. - Fin / TI / DTPDI	Alto
2. Formular plan de digitalización de expedientes.	Disminuir la cantidad unitaria en compras de papel anual.	## resmas de papel compradas / ## resmas de papel definido,	80%	90%	100%	100%	DEJ / Comercial / Proveduría/ Operaciones / Admin. - Fin / TI / DTPDI	Alto



Objetivo Estratégico # 4: Aumentar el nivel de las destrezas técnicas y blandas de los colaboradores.			Meta					
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Responsables	Riesgos
1. Mejoramiento de las capacidades técnicas del Recurso Humano para la gestión de Proyectos.	Reducir las brechas de competencias a través de un Programa de capacitación	## Colaboradores Capacitados	80%	80%	90%	100%	DEJ / Comercial / Proveduría/ Operaciones / Admin. - Fin / TI / DTPDI	Alto
		----- ## Colaboradores con necesidad de capacitación						
2. Formular plan de actualización profesional continua.	Actualización Profesional.	## Cursos llevados.	80%	90%	100%	100%	DEJ / Comercial / Proveduría/ Operaciones / Admin. - Fin / TI / DTPDI	Alto
		----- ## Cursos disponibles.						



Objetivo Estratégico # 5: Colocar 80% de los recursos en carreras técnicas STEM. Becas A;B;C;E. Becas Técnicas.			Meta					
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Responsables	Riesgos
1. Otorgamiento de Becas Tipo A y Técnicas por condición Socioeconómica	Al menos el 50% de los beneficios de Beca sean otorgados a población en pobreza extrema según el SINIRUBE	%% de becas otorgadas en condición de pobreza extrema/ Disponibilidad de Recursos	100%	100%	100%	100%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Moderado
2. Otorgamiento de Becas Tipo B;C;E;	Al menos el 80% de los beneficios, otorgados en Becas Tipo B;C;E.	%% de becas otorgadas / Disponibilidad de Recursos	100%	100%	100%	100%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Moderado
3. Otorgamiento de Becas Educación Técnica.	Al menos el 80% de los beneficios de Becas Educación Técnica.	%% de becas otorgadas en condición de pobreza extrema/ Disponibilidad de Recursos	100%	100%	100%	100%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Moderado
4. Actualización de procedimientos, directrices y políticas de formulación, ejecución, seguimiento y control de Proyectos y su gestión	Herramientas elaboradas para orientar el proceso de Proyectos, Becas, Financiamientos Universitarios	## Procedimientos, directrices y políticas aprobadas e implementadas / ## Procedimientos, directrices y políticas definidas.	100%	100%	100%	100%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Moderado



Objetivo Estratégico # 6: Colocar 80% de los recursos en carreras STEM de los Créditos Universitarios 100% Rembolsables.			Meta				Responsables	Riesgos
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026		
Otorgamiento de Créditos Universitarios 100% Rembolsables.	Al menos el 80% de los beneficios, otorgados en Créditos Universitarios 100% Rembolsables.	%% de Créditos Universitarios 100% Rembolsables otorgadas / Disponibilidad de Recursos	80%	80%	80%	80%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Moderado
Promocionar nuevo enfoque de colocación de recursos en financiamiento Universitarios.	Formular plan de redistribución en carreras altamente demandantes en la Zona Sur.	## Carreras Financiadas / Carreas definidas como demandantes en la Zona Sur.	80%	80%	80%	80%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Moderado



Objetivo Estratégico # 7: Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos NR.				Meta					
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Responsables	Riesgos	
Colocar Proyectos No Reembolsables en proyectos de tecnología, ambientales, socioproductivos.	Colocar al menos el 80% de los recursos disponibles en Proyectos NR.	%% de Proyectos NR- aprobados / Recursos Disponibles.	80%	80%	80%	80%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Alto	
Alianzas y articulaciones estratégicas públicas y privadas, para la formulación y desarrollo de Proyectos en los cantones de influencia de JUDESUR.	Desarrollo de Alianzas y Convenios de Cooperación.	## Alianzas ejecutadas / ## Alianzas desarrolla.	80%	80%	80%	80%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Alto	



Objetivo Estratégico # 8: Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos. Proyectos RR.					Meta				Responsables	Riesgos
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026				
1. Colocar Proyectos No Reembolsables en proyectos de tecnología, ambientales, socioproductivos.	Colocar al menos el 80% de los recursos disponibles en Proyectos RR.	%% de Proyectos NR-aprobados / Recursos Disponibles.	80%	80%	80%	80%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Alto		
2. Definición de Cartera de Proyectos para su priorización de acuerdo a la normativa aplicable.	Contar con una cartera de Proyectos	## Proyectos Ejecutado / ## Proyectos enlistados.	80%	80%	80%	80%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Alto		
3. Determinar técnica, administrativa y legalmente el finiquito de los proyectos de los periodos del 2000 al 2016	Aumentar la cantidad de entes idóneos para el manejo de fondos públicos en los 5 cantones para la ejecución de nuevos proyectos	## Entes Idóneos / ## Finiquitos por realizar.	80%	80%	80%	80%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Alto		
4. Alianzas y articulaciones estratégicas públicas y privadas, para la formulación y desarrollo de Proyectos en los cantones de influencia de JUDESUR.	Desarrollo de Alianzas y Convenios de Cooperación.	## Alianzas ejecutadas / ## Alianzas desarrollas.	80%	80%	80%	80%	1. Operaciones / DTPDI / Admin. - Fin	Alto		
5. Fiscalización de Proyectos (NR - REE) de acuerdo a la normativa aplicable.	Actualizar procedimientos para la gestión de fiscalización, seguimiento y control.	## Fiscalizaciones ejecutadas / ## Proyectos por fiscalizar.	25%	40%	70%	90%	1. DTPDI /	Alto		

Objetivo Estratégico # 9: Modernizar y mantener las instalaciones del Depósito Libre Comercial de Golfito.			Meta				Responsables	Riesgos
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026		
1. Implementar un Plan Maestro de Infraestructura, que permita modernizar las instalaciones.	Plan PMINF.	## m2 intervenidos / ##m2 del DLCCG identificados	70%	80%	90%	100%	Comercial / DEJ /Proveeduría/A dmin. - Fin / DTPDI	Muy Alto
2. Implementar un Fideicomiso construcción de Locales afectados por siniestro.	Construcción de Nuevos Locales.	Fideicomiso ejecutado /Fideicomiso	30%	70%			Comercial / DEJ /Proveeduría/A dmin. - Fin / DTPDI	Muy Alto
3. Implementar un plan acción en conjunto con los concesionarios, que fortalezca la mejora continua.	Plan Acción.	Plan Acción ejecutado / Plan Acción.	30%	50%	70%	90%	Comercial / DEJ /Proveeduría/A dmin. - Fin / DTPDI	Muy Alto



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.			Meta					
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Responsables	Riesgos
1. Definir la herramienta (Diagnostico, Encuesta, Formulario, Estadío de mercado)a utilizar para determinar el estado actual la percepción de precios	Estudios Realizados	%% herramienta ejecutada / ## Clientes Consultados	100%	100%	100%	100%	Comercial / DEJ /Proveduría/Ad min. - Fin / DTPDI	Muy Alto
2. Realizar Diagnostico, de productos por tipo, marca, preferencia, que son mas apetecidas por los clientes.	Aplicación de Diagnostico.	Diagnostico ejecutado / ## Clientes Consultados		100%			Comercial / DEJ /Proveduría/Ad min. - Fin / DTPDI	Muy Alto
3. Implementar un Plan de Medios, en comunicación, prensa, radio, TV, Redes Sociales. ATL-BTL.	Segmentación Mercados / Posicionamiento de Imagen	Plan ejecutado / ## Clientes Consultados	10%	100%	100%	100%	Comercial / DEJ /Proveduría/Ad min. - Fin / DTPDI	Muy Alto



Objetivo Estratégico # 11: Atender la demanda de servicios insatisfechos, brindado soluciones ágiles y oportunas.			Meta					
Acciones Estratégicas	RESULTADOS	INDICADOR	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Responsables	Riesgos
1. Establecer un programa de contingencia a las demandas insatisfechas planteados por los clientes, que brinde soluciones ágiles y oportunas.	Programa de Contingencia	%% herramienta ejecutada / ## Clientes Consultados	100%	100%	100%	100%	1. Comercial / MK /Admin. - Fin / DTPDI	Alto
2. Contratación, profesional SC-1A- en Servicio al Cliente, que responda a las consultas s por los clientes. Presencial o digitalmente,	Contratación, profesional SC-1A- (Técnico)	1	1	1	1	1	1. Comercial / MK /Admin. - Fin / DTPDI	Alto
3. Restablecer la unidad de Contraloría de Servicios, que responda a las necesidades del Cliente,	Unidad de Contraloría de Servicios.	1	1	1	1	1	1. Comercial / MK /Admin. - Fin / DTPDI	Alto

### 3.8 Valoración y administración del riesgo.

En cualquier elaboración de Plan Estratégico institucional, se deberán considerar los posibles riesgos que podrían incidir en su cumplimiento. En este sentido, se realizó una identificación y valoración de todos aquellos riesgos que podrían impactar en el adecuado desarrollo de los objetivos estratégicos planteados.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO, - Dpto.. ADMINISTRACION			VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO						
CAUSA	EVENTO	CONSECUENCIA	RIESGO				MEDIDAS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
			IMPACTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE RIESGO	CONTROLES	NIVEL DE RIESGO			
<b>Objetivo 1.1: Mejorar el clima organizacional.</b>									
Políticas y leyes presupuestarias restrictivas	Imposibilidad de contratar los estudios por limites de gastos	Disminución de la motivación del personal	1,00	4,00	1,00	Muy Bajo	Es un plan de Mejora para disminuir los daños causados a los funcionarios	Anual	Recursos humanos
<b>Objetivo 1.2: Optimizar las operaciones.</b>									
Políticas y leyes presupuestarias restrictivas	Imposibilidad de contratar las mejoras por limites de gastos	Ineficiencia en los procesos administrativos	5,00	4,00	2,00	Muy Alto	1-Determinar los procesos críticos pro Depto. 2-Determinar los procesos críticos pro Depto.	Anual	Informática
<b>Objetivo 1.3: Reducir la huella de carbono operativa.</b>									
Políticas y leyes presupuestarias restrictivas	Imposibilidad de contratar las mejoras por limites de gastos	Ineficiencia en los procesos administrativos	3,00	4,00	2,00	Alto	1-Establecer la contratación de un gestor ambiental.	Anual	Informática
<b>Objetivo 1.4: Elevar las destrezas técnicas y blandas de los colaboradores</b>									
Políticas y leyes presupuestarias restrictivas	Imposibilidad de contratar las mejoras por limites de gastos	Ineficiencia en los procesos administrativos	3,00	4,00	2,00	Alto	1-Establecer la contratación de un gestor ambiental.	Anual	Informática

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO - Dpto.. OPERACIONES			VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO						
CAUSA	EVENTO	CONSECUENCIA	RIESGO				MEDIDAS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
			IMPACTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE RIESGO	CONTROLES	NIVEL DE RIESGO			
<b>Objetivo 1.1: Colocar 80% de los recursos en carreras técnicas STEM</b>									
Bajo % de oferta educativa en carreras técnicas los cantones de influencia de JUDESUR.	Poca demanda de solicitudes de Becas Técnicas en carreras definidas en el Plan Estratégico	Incumplimiento de los Objetivos institucionales, Planes Operativos, Plan Estratégico.	4,00	3,00	3,00	Moderado	Suscribir convenios de Cooperación con los Centros Educativos activos de la zona que imparten carreras técnicas	1 vez con la posibilidad de renovarse de acuerdo a las necesidades de ofertas laborales de la zona	Departamento de Operaciones
<b>Objetivo 1.2: Colocar 80% de los recursos en carreras Universitarias STEM</b>									
Bajo % en la demanda de solicitudes de Créditos Universitarios de la Población Objetivo.	Poco interés de la población objetivo de estudiar carreras STEM	Incumplimiento de los Objetivos de los Planes Operativos, Plan Estratégico.	4,00	3,00	3,00	Moderado	Promocionar y ofrecer condiciones especiales a los Financiero. Universitarios de Carreras STEM	1 vez al año hasta agotar los recursos presupuestarios	Departamento de Operaciones
<b>Objetivo 1.3: Colocar 80% de los recursos en proyectos de tecnología, ambientales, eficiencia y/o automatización de procesos productivos</b>									
Ausencia de entes ejecutores idóneos para el manejo de fondos públicos.	Débil capacidad administrativa y Financiera de los entes ejecutores para administrar recursos públicos	Incumplimiento de los Objetivos de los Planes Operativos, Plan Estratégico.	4,00	3,00	1,00	Alta	Brindar asesoría técnica, administrativa y Financiera a los posibles entes ejecutores	Trimestral	Departamento de Operaciones

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO. - Dpto. DTPDI.			VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO						
CAUSA	EVENTO	CONSECUENCIA	RIESGO				MEDIDAS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
			IMPACTO DEL RIESGO	PROBabilidad DE RIESGO	CONTRÓLES	NIVEL DE RIESGO			
<b>Objetivo 1.1:</b> Fiscalizar al menos 90% de los recursos otorgados en carreras técnicas STEM									
No contar con el personal técnico adecuado y la falta de presupuesto correspondiente, para realizar la fiscalización adecuada, a la cantidad de Becas en carreras de Educación Técnicas.	Rotación de personal, Poca o nada de Capacitación, Limite de gasto-que impida realizar las visitas correspondientes.	Incumplimiento de los Objetivos institucionales, Planes Operativos, Plan Estratégico.	4,00	3,00	3,00	Moderado	Brindar las herramientas (Capacitación, Transporte, presupuesto) necesarias a los colaboradores, para el cumplimiento de los objetivos.	Mensual	Dpto. DTPDI
<b>Objetivo 1.2:</b> Fiscalizar al menos 80% de los recursos otorgados en carreras Universitarias STEM									
No contar con el personal técnico adecuado y la falta de presupuesto correspondiente, para realizar la fiscalización adecuada, a la cantidad de Créditos Universitarios asignados en los	Rotación de personal, Poca o nada de Capacitación, Limite de gasto-que impida realizar las visitas correspondientes.	Incumplimiento de los Objetivos de los Planes Operativos, Plan Estratégico.	4,00	3,00	3,00	Moderado	Brindar las herramientas (Capacitación, Transporte, presupuesto) necesarias a los colaboradores, para el cumplimiento de los objetivos.	Mensual	Dpto. DTPDI
<b>Objetivo 1.3:</b> Fiscalizar al menos 75% de los recursos otorgados en totalidad PROYECTOS.									
No contar con el personal técnico adecuado y la falta de presupuesto correspondiente, para realizar la fiscalización adecuada, a la cantidad de PROYECTOS pendientes y asignados en	Rotación de personal, Poca o nada de Capacitación, Limite de gasto-que impida realizar las visitas correspondientes.	Incumplimiento de los Objetivos de los Planes Operativos, Plan Estratégico.	4,00	3,00	3,00	Moderado	Brindar las herramientas (Capacitación, Transporte, presupuesto) necesarias a los colaboradores, para el cumplimiento de los objetivos.	Mensual	Dpto. DTPDI
<b>Objetivo 1.4:</b> Dirigir y coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el PAO Así como de las políticas y metas institucionales, establecidas en el PND y									
La no ejecución del Plan Estratégico Institucional y el Plan Anual Operativo.	Incumplimiento o retraso de la planificación trazada.	Incumplimiento de los Objetivos de los Planes Operativos, Plan Estratégico.	5,00	3,00	3,00	ALTO	Implementar las medidas de control y herramientas de seguimiento, que permitan el desarrollo del mismo.	Trimestral	Dpto. DTPDI
<b>Objetivo 1.5:</b> Seguimiento y control de la implementación del Plan Maestro de Infraestructura (PMINFRA)									
La no ejecución del Plan Maestro de Infraestructura (PMINFRA)	Incumplimiento o retraso de la planificación trazada.	Deterioro de la infraestructura del centro comercial, e Incumplimiento de los Objetivos del PEI- PAO	5,00	4,00	3,00	MUY ALTO	Implementar las medidas y herramientas de seguimiento, que permitan el desarrollo del mismo. Retroalimentando a la Administración.	Trimestral	Dpto. DTPDI
<b>Objetivo 1.6:</b> Actualización de procedimientos de fiscalización del DTPDI.									
Políticas y leyes.	Imposibilidad de contratar los procedimientos en el tiempo requerido.	Gestión Ineficiente	-	3,00	3,00	Moderado	Elaborar los procedimientos necesarios para el cumplimiento los objetivos.	Anual	Dpto. DTPDI

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO. - Dpto.. COMERCIAL			VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO						
CAUSA	EVENTO	CONSECUENCIA	RIESGO				MEDIDAS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
			IMPACTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE RIESGO	CONTROLES	NIVEL DE RIESGO			
<b>Objetivo 1.1: Elaborar e implementar un Plan Maestro de Infraestructura (PMINFRA)</b>									
Políticas y leyes presupuestarias restrictivas	Imposibilidad de contratar los estudios por límites de gastos	Deterioro de la infraestructura del centro comercial	5,00	4,00	1,00	Muy Alto	Análisis técnico de necesidades para el PMINFRA Estudio de mercado Confeccionar pliego de necesidades / decisión inicial Confeccionar cartel para el PMINFRA Iniciar proceso de licitación Implementar plan / proceso de licitación Evaluar resultados Determinar el nuevo estado de las demandas insatisfechas Retroalimentar a la Administración	Anual	Departamento comercial
<b>Objetivo 1.2: Posicionar al DLCG como el Centro Comercial con los mejores precios del país a junio</b>									
Políticas y leyes presupuestarias restrictivas	Imposibilidad de contratar las mejoras por límites de gastos	Perdida de competitividad	5,00	4,00	2,00	Muy Alto	1-Estudio de mercado para Determinar el estado actual la percepción de precios. 2-Implementar estudio de mercado.	Anual	Departamento comercial
<b>Objetivo 1.3: Atender la demanda de servicios insatisfechos.</b>									
Políticas y leyes presupuestarias restrictivas	Imposibilidad de contratar las mejoras por límites de gastos	Perdida de competitividad	3,00	4,00	2,00	Alto	1- Determinar el tipo de demanda insatisfecha 2- Formular plan de mejora	Anual	Departamento comercial

## 4. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1 MONITOREO, EVALUACIÓN E IMPACTOS EN LA REGIÓN SUR DEL PAÍS.

El monitoreo y evaluación del plan estratégico está definido por el cumplimiento de las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos establecidos en el plan, ya que el logro de los objetivos es el principal fin de la institución.

Adicionalmente, es de gran importancia monitorear si las acciones y proyectos (iniciativas estratégicas) que JUDESUR decida realizar para lograr las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos mencionados, se realizan oportunamente. Las acciones y proyectos deben tener una fecha de realización y un responsable asignado.

Como la estructura del desempeño acordada es la del BSC de Kaplan y Norton, y este divide los objetivos en cuatro perspectivas entre las cuales hay una relación causa-efecto, es de vital importancia comprobar si esta relación efectivamente se cumple al realizar el monitoreo.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento que incluye capital organizacional, capital humano y capital informático, tiene objetivos con metas a cumplir, y el monitoreo comprueba el nivel de logro alcanzado en estos aspectos. Pero además se debe comprobar si los logros en esta perspectiva base, se traducen en resultados en la perspectiva siguiente correspondiente a los procesos internos.

Dicho de otra manera, el monitoreo de JUDESUR no solo debe comprobar el logro en esa perspectiva fundamental de aprendizaje y crecimiento, sino que además por medio de los indicadores de la siguiente perspectiva de procesos internos, analizar si hubo una

repercusión en los mismos. En este sentido, lo que se busca es “**que personal capacitado con buena cultura y buenos sistemas de información**”, deberían de realizar procesos eficientes, eficaces, oportunos y de calidad, pero esta relación “**causa-efecto**” no se da por sentada, sino que se comprueba mediante los indicadores de la siguiente perspectiva, en este caso, procesos internos.

El mismo tipo de relación, se presenta entre los objetivos de la perspectiva de procesos internos y las de financiera y grupos de interés, ya que procesos eficientes, eficaces, oportunos y de calidad satisfarán a los grupos de interés y resultarán en menos gastos dentro del presupuesto.

Debe entonces entenderse cómo el CMI (**cuadro de mando integral**) tiene dos perspectivas adelantadas o de progreso (aprendizaje y crecimiento y procesos internos), que producen resultados en la perspectiva financiera y de grupos de interés. Estos resultados se circunscriben a las áreas de acción y responsabilidad de la entidad, de manera que no se haga JUDESUR totalmente responsable de impactos en la sociedad o en la región del país donde participan otras instituciones, pero sí deje claramente evaluados sus resultados en las áreas de acción determinadas por la ley y descritas en la misión.

Es posible establecer una relación entre los logros en los objetivos estratégicos de JUDESUR y lo expuesto en el Plan Nacional de Desarrollo, mostrando su contribución al mismo, pero debe quedar claro en la mente de los evaluadores, que para lograr resultados a nivel regional, la contribución de JUDESUR es parcial y limitada, y debe de estar unida a resultados de muchas otras instituciones y actores de la sociedad civil para que se logren estos impactos.

#### **4.2 EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS HORIZONTALES Y VERTICALES EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE JUDESUR**

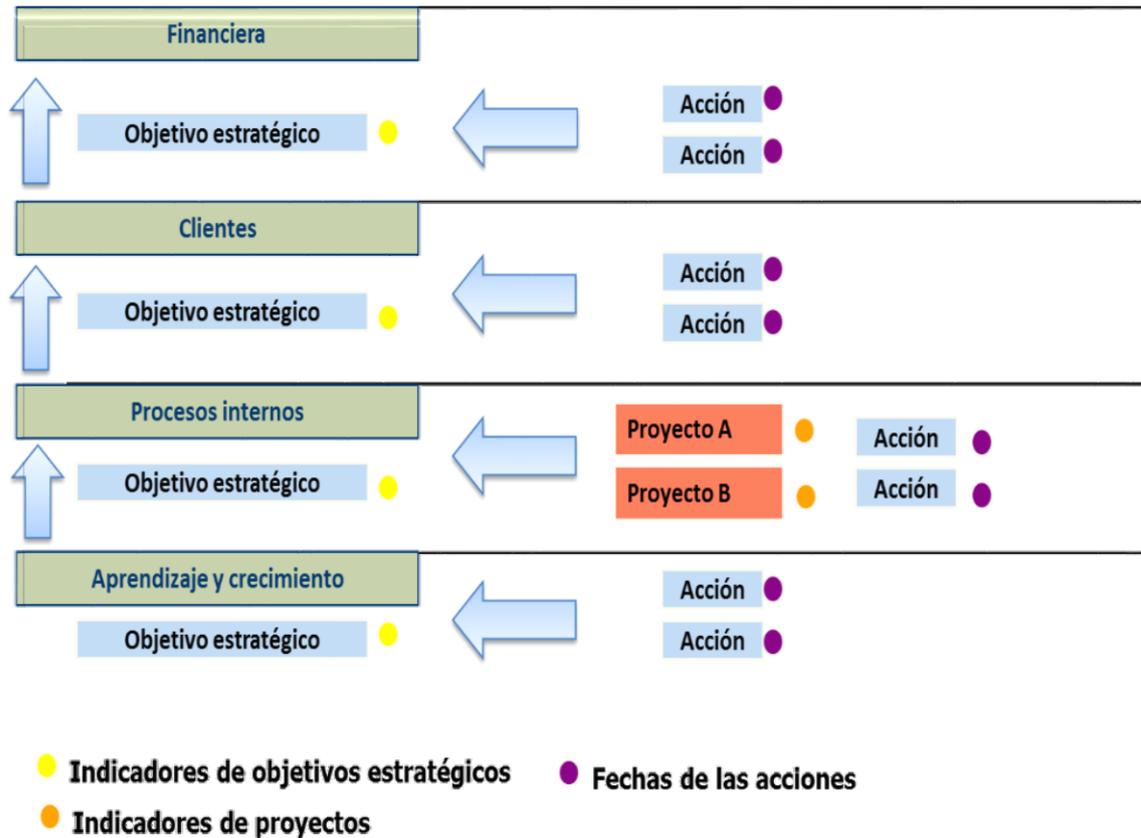
Se propone realizar una evaluación adecuada de impactos entre los componentes del plan estratégico, comprobando las relaciones de causa-efecto entre objetivos y acciones estratégicas, que es la llamada relación horizontal. Esta relación comprueba si las iniciativas estratégicas que realizó JUDESUR causan un impacto por resultado en los objetivos estratégicos relacionados. Este análisis se realiza para poder determinar posibles cursos de acción correctivos, que podrían ser:

- Las iniciativas estratégicas no se realizaron oportunamente
- Las iniciativas estratégicas no fueron suficientes, y se deben agregar otras
- El impacto en los resultados no es suficiente todavía para que se reflejen las decisiones y hay que esperar más tiempo
- Las iniciativas estratégicas realizadas no lograron impacto en los indicadores de los objetivos
- Hubo factores determinantes en el ambiente, no considerados en la planeación estratégica, que afectaron los resultados.

Por ejemplo, si se establece un objetivo de aumentar los recursos colocados en becas en alguno de los cantones, y esto se mide con el indicador “*número de becas colocadas en el cantón de Coto Brus*” por mencionar alguno, y se decide una meta de aumentar anualmente en 300 becas el número de beneficiados, decidiendo una serie de acciones o iniciativas estratégicas tales como realizar diagnósticos de necesidades, promover en los centros educativos el servicio o elaborar una estrategia de manejo de los recursos, el monitoreo del indicador puede demostrar que se aumentaron el número de becas, es decir, que se logró o no la meta, pero esto se puede deber a razones como las ya enlistadas de que las

acciones no fueron oportunas o suficientes, de tal manera que la meta establecida se volvió imposible de lograr con los recursos y acciones planeadas.

Lo anterior se puede observar en la figura siguiente de relación causa-efecto horizontal, o sea, de acciones y proyectos a objetivos.



*Figura 2 Relaciones causa-efecto horizontal y vertical*

*Fuente: Van der Leer S.A.*

También, en la misma figura se plantea la relación vertical entre objetivos de perspectivas, característica de las estructuras de desempeño como el BSC, donde se está comprobando el círculo virtuoso entre estas perspectivas. Como se describió anteriormente, se espera que personal capacitado, motivado y con buenos sistemas de información pueda realizar procesos eficientes y eficaces, así como oportunos y de

calidad, pero esto no está garantizado, y por ello se monitorea si los indicadores de la siguiente perspectiva (procesos internos) reflejan un mejoramiento. Del mismo modo, el impacto de buenos procesos en los grupos de interés es algo que se planea y construye, pero tampoco está garantizado, por lo que es vital que se monitoree y compruebe para tomar acciones correctivas.

Un ejemplo podría ser que JUDESUR lleve a cabo de manera excelente sus procesos internos, pero debido a la influencia de unos medios de comunicación adversos a la institución o al gobierno, los grupos de interés no perciban el avance o los logros de JUDESUR. Podría ser que al igual que con la relación horizontal, algún efecto de la naturaleza o del entorno inhiba la acción del círculo virtuoso, lo cual debe de ser considerado por el evaluador.

### **4.3 SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **4.3.1 Periodicidad**

La metodología propuesta en el presente entregable, establece claramente una definición de indicadores y metas que dan pie a una evaluación del plan estratégico, pudiendo establecer la relación causa-efecto mencionada con anterioridad.

Debe quedar claro que la ejecución de la estrategia es responsabilidad de todos los funcionarios de JUDESUR, y no de la Gerencia de Planificación ni de la Dirección Ejecutiva. Por lo anterior, es importante que haya una organización que monitoree y tome decisiones.

De igual manera, se deben establecer períodos de tiempo para una revisión global del plan estratégico que permita efectuar los ajustes correspondientes. Para estos efectos, se propone una revisión como la que se define en la tabla siguiente.

Tabla 4 Períodos de revisión propuestos al plan estratégico

Período	Activador de la revisión
Trimestral	Resultados de cumplimiento de fechas de iniciativas estratégicas e indicadores de objetivos versus metas
Anual	Análisis de necesidad de sustitución de objetivos estratégicos y sus indicadores
Cuatrienio	Análisis de la estrategia ante cambios del entorno y legales

El cuadro anterior si bien señala una de las falencias más importantes en JUDESUR en materia de seguimiento del cumplimiento de la planeación estratégica, a la vez propone una alternativa de solución; es conveniente realizar al menos revisiones trimestrales con base en los resultados que se vayan obteniendo en los indicadores de las acciones estratégicas. En algunos casos se debe valorar si es conveniente ejecutar revisiones en períodos más cortos de tiempo (por ejemplo: mensual).

De igual manera, se propone una revisión anual para analizar cambios en los indicadores de los objetivos estratégicos que sirvan como señal a posibles cambios del entorno que ameriten realizar ajustes al plan estratégico.

#### 4.3.2 Herramienta para seguimiento del plan estratégico

Las evaluaciones deben realizarse de forma periódica, de tal manera que puedan aplicarse acciones correctivas ante desviaciones identificadas respecto al plan original. En este punto, se plantea la necesidad de adquirir una herramienta (software) que permita con mayor precisión y facilidad el seguimiento del plan estratégico. No obstante, mientras se logra materializar dicho recurso, se puede utilizar de manera temporal una

herramienta que fue desarrollada durante el proceso de construcción del presente plan estratégico institucional.

Sobre el software necesario para este proceso de control, entre otras características, se requiere que maneje un sistema de alertas automáticas que mejore el seguimiento de las iniciativas estratégicas y del plan en general, que sea capaz de ofrecer un seguimiento con bases diarias, semanales, mensuales e incluso anuales, según se requiera.

Dicho software debe permitir estructurar y monitorear indicadores de objetivos estratégicos en cualquier estructura del desempeño incluyendo BSC y también estructurar y monitorear el cumplimiento de acciones, con lo cual es posible ir evaluando el desempeño del plan estratégico.

Adicionalmente que permita la administración de todas las métricas y de los reportes generados a partir de la gestión del sistema.

ANEXOS

# ANEXOS

Anexo-1



**Municipalidad de Coto Brus**

8 - 014 - 042118  
San Vito, Coto Brus, Puntarenas  
Alcaldía Municipal

San Vito, Coto Brus, 15 de mayo de 2023  
DAM - 0176 - 2023 - JUDESUR

**Lic. Harold De la Cruz Azofeifa Herrera**  
Jefatura DTPDI  
JUDESUR

**Asunto:** Respuesta al oficio DTPDI-085-2023.

**Estimado señor:**

En atención al oficio DTPDI-085-2023 comunicarle que la Municipalidad de Coto Brus no cuenta actualmente con el Plan Estratégico Institucional actualizado.

Sin más por el momento, cordialmente,

STEVEN  
ALBERTO  
BARRANTES  
NUÑEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por STEVEN ALBERTO  
BARRANTES NUÑEZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.05.15  
08:41:42 -05'00'

**Ing. Steven Barrantes Núñez**  
Alcalde de Coto Brus

c.c.: Archivo

Gestión 2023/ DAM - 02.1 Alcaldía Municipal/ DAM- 02.1 Correspondencia externa/respuesta DTPDI-085-2023  
JUDESUR

Página 1 de 1

[www.MuniCotoBrus.go.cr](http://www.MuniCotoBrus.go.cr)

Teléfono: 2773 - 3223

E-mail: [AlcaldiaMunicipal@MuniCotoBrus.go.cr](mailto:AlcaldiaMunicipal@MuniCotoBrus.go.cr)

Anexo-2



MUNICIPALIDAD DE GOLFITO  
ALCALDÍA MUNICIPAL



OFICIO ADMINISTRATIVO

Golfito, 08 de mayo 2023  
AM-MG-O-0191-2023

Licenciado  
Harold De la Cruz Azofeifa Herrera  
Jefatura DTPDI  
JUDESUR

Asunto: Seguimiento oficio DTPDI-033-2023..

Respetado licenciado:

El suscrito Lic. Freiner Lara Blanco, en mi condición de Alcalde Municipal, de conformidad con la resolución del Tribunal Supremo de Elecciones N°.1318-E11-2020 de las diez horas con cinco minutos del día veinticuatro de febrero del dos mil veinte, donde se declara los ALCALDES PROPIETARIOS Y SUPLENTEs, y en calidad de Representante legal de la Municipalidad de Golfito de conformidad con el artículo 17 Inciso n) del Código Municipal, por este medio le saludo y a su vez, dando seguimiento al oficio DTPDI-033-2023, mediante el cual solicita compartir el Plan Estratégico (vigente) de la Municipalidad de Golfito, le indico:

Actualmente esta institución no cuenta con un Plan Estratégico, por lo cual no se les puede brindar lo solicitado.

Sin más, se suscribe;

FREINER Lara Blanco  
WILLIAM LARA BLANCO  
ALCALDE MUNICIPAL  
*Lic. Freiner W. Lara Blanco*  
*Alcalde Municipal*

C.C. Archivo.

*Construyamos Juntos 2020-2024*

Pueblo Civil de la Ciudad de Golfito, Golfito, Cantón de Golfito, Puntarenas,  
Costa Rica.

Teléfonos: (506) 2775 01-71 ext. 135 • Móvil: (506) 8819-72-54  
• Código postal: 60701 • E. Mail: [f.lara@municipaliddegolfito.go.cr/](mailto:f.lara@municipaliddegolfito.go.cr/)  
[r.mora@municipaliddegolfito.go.cr](mailto:r.mora@municipaliddegolfito.go.cr/)

Anexo-3



MUNICIPALIDAD DE BUENOS AIRES  
ALCALDÍA MUNICIPAL  
*Buenos Aires tiene historia y futuro*



Buenos Aires 25 de mayo 2023.  
ORGO-AMBA-321-2023

Señor  
Lic. Harold De la Cruz Azofeifa Herrera.  
Jefatura DTPDI.  
JUDESUR

Estimado Señor:

Asunto: Respuesta DTPDI-036-2023

Mediante la presente lo saludo, deseándole el mayor de los éxitos en su labor, asimismo sirva la presente para comunicarle que actualmente nuestra institución se encuentra en el proceso de elaboración del Plan Estratégico, para lo cual se están haciendo todos los esfuerzos para contar con el mismo en el periodo 2023.

La presente información como complemento a lo manifestado mediante correo electrónico.

Agradeciendo su atención, me suscribo,

Atentamente

JOSE BERNARDINO ROJAS MENDEZ (FIRMA)  
PERSONA FÍSICA, CPF-06-0267-0603  
Fecha declarada: 31/05/2023 03:25:36 PM  
Esta es una representación gráfica únicamente,  
verifique la validez de la firma.

**M. Sc. José Rojas Méndez**  
**Alcalde Municipal**  
**Municipalidad de Buenos Aires**

c.c. Archivo

Buenos Aires, Puntarenas, costado norte del Parque Central de Buenos Aires. Tel.: (506) 2730-2444/ 2730-0444

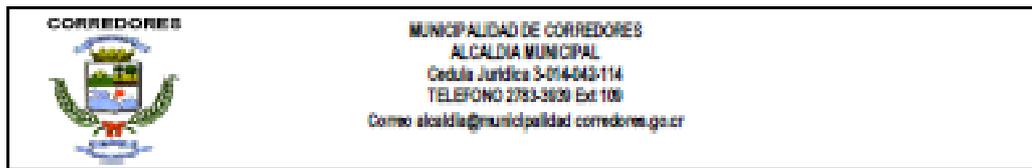
Correos electrónicos: [alcaldia@munibuenosaires.gob.cr](mailto:alcaldia@munibuenosaires.gob.cr); [presidencia@munibuenosaires.gob.cr](mailto:presidencia@munibuenosaires.gob.cr)

Buenos Aires, Región de Culturas Aborígenas de Costa Rica, Decreto N. 32454-C

"MUNICIPALIDAD DE BUENOS AIRES, TRABAJANDO POR EL CANTÓN QUE TODOS QUEREMOS"

Página 1 de 1

**Anexo-4**



MC-AL-00379-2023, 10 de mayo del 2023

**Lic. Harol de la Cruz Azofeifa Herrera**  
Jefatura DTPDI  
JUDESUR:

**Estimado Licenciado:**

En respuesta al oficio DTPDI-034-2023, de fecha 05 de mayo del año en curso, me permito remitir lo solicitado.

Adjunto encontrará el Plan Estratégico de la Municipalidad de Corredores, mismo que se encuentra vigente.

Sin otro particular, se despide

**CARLOS VIALES** Firmado digitalmente por  
**FALLAS (FIRMA)** CARLOS VIALES FALLAS (FIRMA)  
Fecha: 2023.05.10 11:46:43  
GMT

**Lic. Carlos Viales Fallas**  
**Alcalde Municipal.**  
CC. Archivo

Pag.1

Bomero La Municipalidad de Corredores  
Ciudad Nelly, contiguo a Juzgado Agrario, Correo Postal 11-0250  
Telefono: 2783-3030 / Whatsapp: 8266-3030  
<http://www.municorredores.go.cr>

Anexo-5

Municipalidad de Osa  
Alcaldía Municipal



Ciudad Puerto Cortés, Osa, Puntarenas, 15 de mayo de 2023

DAM-430-2023

Lic. Harold De La Cruz Azofeifa Herrera  
Jefe, DTPDI  
JUDESUR  
Correo-e: [jefaturadtpdi@judesur.go.cr](mailto:jefaturadtpdi@judesur.go.cr)

ASUNTO: Respuesta a oficio DTPDI-032-2023

Estimado Lic. Azofeifa:

Reciba un cordial saludo de parte de esta Alcaldía Municipal.

Por este medio, el suscrito Jorge Alberto Cole De León, Alcalde Municipal, y con base a la información requerida en el oficio DTPDI-032-2023, esta Alcaldía Municipal procede a remitir el Plan Estratégico de la Municipalidad de Osa.

Lo anterior, en cumplimiento del imperativo de la Ley N°9356 para la elaboración de Plan Estratégico Institucional de su representada.

Atentamente;

JORGE  
ALBERTO COLE  
DE LEON  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por JORGE ALBERTO  
COLE DE LEON (FIRMA)  
Fecha: 2023.05.15  
11:16:59 -0600

Lic. Jorge Alberto Cole De León  
Alcalde Municipal

C/f. Archivo.

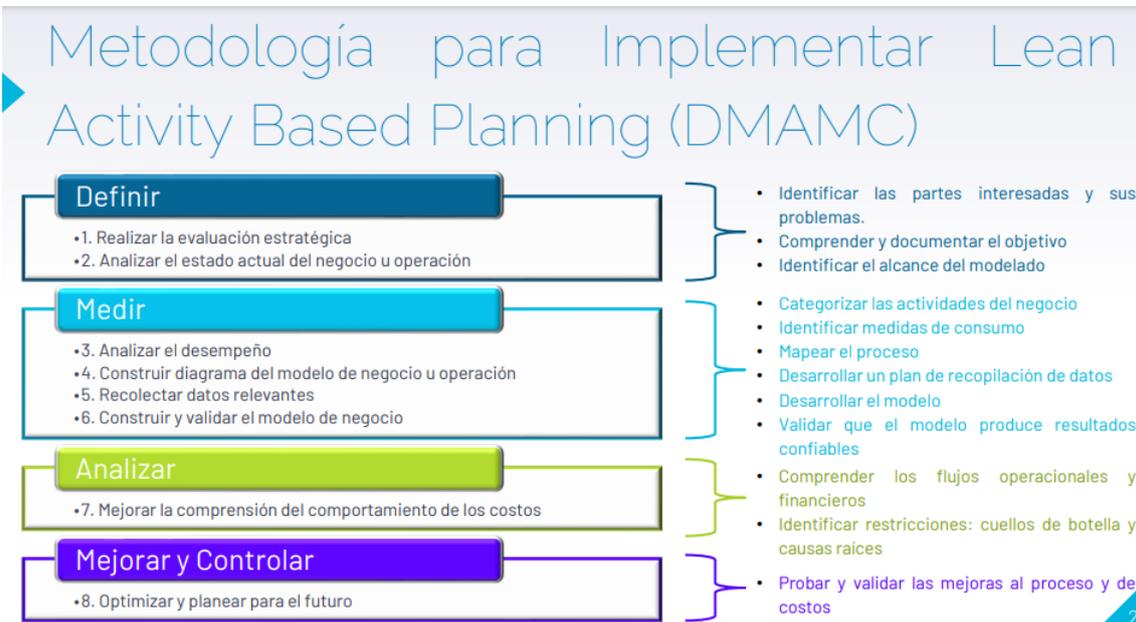


\\282.198.0.8\judesur\gestion\2023\AUTÓNOMAS DESCENTRALIZADAS\24 Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR)\DAM-430-2023- Respuesta a Oficio DTPDI-032-2023.docx

T : (506) 2782-0000 - F : (506) 2786-8482 - [info@gobiernolocalosa.go.cr](mailto:info@gobiernolocalosa.go.cr) - [www.gobiernolocalosa.go.cr](http://www.gobiernolocalosa.go.cr)

Anexo- 6

<https://www.spiderstrategies.com/pricing/>



Anexo- 6

BALANCED SCORECARD									
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Responsable	Peso	Meta	Actual	%	Puntos	Semáforo
FINANCIEROS	Lograr resultados financieros positivos y sostenibles			45				39,00	
				20	100%	95%	95%	19,00	✓
				15	100%	95%	95%	14,25	✓
				5	100%	25%	25%	1,25	✗
				5	100%	90%	90%	4,50	✓
CLIENTES	Mejorar la imagen de la compañía			20				15,00	
				10	100%	80%	80%	8,00	⚠
				10	100%	70%	70%	7,00	✗
PROCESOS INTERNOS	Lograr un enfoque de servicio en toda la organización			20				13,00	
				5	100%	70%	70%	3,50	✗
				5	100%	85%	85%	4,25	⚠
				5	100%	75%	75%	3,75	⚠
				5	100%	30%	30%	1,50	✗
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	Desarrollar cultura organizacional de alto desempeño			15				12,49	
				3	8	7	88%	2,63	✓
				2	10	6	60%	1,20	✗
				6	9	7	78%	4,67	⚠
				4	9	9	100%	4,00	✓
				100			TOTAL	79,5	