



JUDESUR
JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR

Plan estratégico Institucional

Instrumento de planificación
estratégica para el desarrollo
integral de la Zona Sur

2027-2030



Contenido

1. Introducción	5
2. Contexto Estratégico	5
2.1 Marco jurídico.....	5
2.2 Determinación del valor público	6
2.3 Personas usuarias y actores relevantes.....	7
2.4 Productos institucionales	9
2.5 Marco de procesos	10
2.6 Análisis situacional	11
2.7 Recursos institucionales	12
2.8 Riesgos estratégicos	13
2.9 Resultados estratégicos esperados	14
2.10 Evaluación del PEI 2023–2026 y continuidad estratégica.....	15
3. Estrategia Institucional	16
3.1 Marco filosófico	16
3.2 Objetivos estratégicos	17
3.3 Estrategias institucionales	19
4. Plan de Acción	20
4.1 Matriz del Plan de Acción	21
4.2 Indicadores y metas estratégicas	25
4.3 Recursos para la implementación	26
4.4 Articulación con la planificación operativa	26
4.5 Gestión de riesgos	27
4.6 Estrategia de divulgación.....	28
5. Seguimiento y Evaluación	28
5.1 Marco de seguimiento	28
5.2 Evaluación	29
5.3 Actualización	29
6. Diagnóstico Estratégico Participativo	30
7. Enfoques Transversales.....	30
8. Conclusiones	31
9. Anexos.....	32
10. Equipo formulador, participación y aprobación institucional	32

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de Priorización de Stakeholders – JUDESUR (PEI 2027–2030)	8
Tabla 2 Matriz FODA Estratégica de JUDESUR (PEI 2027–2030).....	11
Tabla 3 Objetivos estratégicos 2027-2030	18
Tabla 4 Estrategias institucionales, Plan Estratégico Institucional 2027-2030	19
Tabla 5 Matriz de Acciones Estratégicas, Indicadores y Metas PEI 2027–2030	21
Tabla 6 Estimación de Recursos Presupuestarios para la Ejecución del PEI 2027–2030	26

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Macroproductos JUDESUR	10
Ilustración 2 Recursos institucionales	13
Ilustración 3 Ciclo de articulación entre la planificación estratégica y operativa	27

1. Introducción

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2027–2030 de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) constituye el instrumento de planificación que orienta el accionar institucional en el mediano plazo, definiendo el rumbo estratégico, la priorización de acciones y la asignación de recursos para la generación de valor público en los cantones de influencia de la institución de la Región Brunca.

Este instrumento articula la misión, visión, ejes estratégicos, objetivos institucionales y resultados esperados, procurando una gestión alineada con las necesidades del territorio, el marco normativo vigente y las orientaciones nacionales de planificación y desarrollo.

La formulación del PEI se desarrolló mediante un proceso técnico, sistemático y participativo, sustentado en el análisis del entorno interno y externo, la evaluación del PEI 2023–2026 y el desarrollo de un diagnóstico estratégico participativo validado mediante espacios de articulación institucional, giras técnicas y procesos de coordinación con municipalidades, actores territoriales e instituciones públicas vinculadas al desarrollo regional.

Asimismo, el proceso incorporó la revisión de instrumentos estratégicos cantonales y territoriales, así como la construcción de matrices técnicas orientadas al análisis institucional, incluyendo herramientas de evaluación FODA, priorización de stakeholders, identificación de riesgos, análisis de recursos institucionales y definición de productos estratégicos, bajo un enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

A través de este Plan Estratégico Institucional 2027-2030, JUDESUR reafirma su compromiso con el fortalecimiento de la gestión institucional, la sostenibilidad financiera, la modernización organizacional, la transparencia y el impulso del desarrollo regional sostenible, garantizando la articulación institucional, la adecuada asignación de recursos y la orientación de la gestión hacia resultados verificables e impacto territorial.

2. Contexto Estratégico

2.1 Marco jurídico

La gestión de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) se fundamenta en un marco jurídico que regula sus competencias, funciones y ámbito de actuación, orientado al desarrollo integral de la Zona Sur.

La formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2027–2030 se realiza en apego a la normativa vigente, especialmente la Ley N.º 9356 y sus reformas, así como a las disposiciones aplicables en materia de planificación, administración financiera, control interno y gestión pública.

Este marco garantiza la coherencia de la gestión institucional, la transparencia en el uso de los recursos públicos y la alineación con los instrumentos de planificación nacional y territorial.

- Ley N.º 9356 – Ley de Creación de JUDESUR.
- Reforma Ley N.º 10448 (Puerto Jiménez).
- Ley Marco de Empleo Público.
- Normativa de la Contraloría General de la República.
- Lineamientos de MIDEPLAN.

Se incorpora lo establecido en la Ley N.º 9356 – Ley de Creación de JUDESUR los artículos 6, 7 y 8:

- Participación de actores territoriales.
- Incorporación de ejes transversales (equidad, derechos, pobreza).
- Evaluación del PEI en el tercer año.

2.2 Determinación del valor público

La generación de valor público constituye uno de los principios orientadores del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2027–2030 de JUDESUR y se entiende como la capacidad institucional para transformar los recursos públicos, programas, proyectos y servicios en resultados que respondan a las necesidades y expectativas de la población de la Zona Sur.

Bajo este enfoque, la gestión institucional se orienta no solo al cumplimiento de actividades y metas, sino también a la medición de los resultados e impactos derivados de las intervenciones de JUDESUR, fortaleciendo la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en resultados.

Como parte del PEI 2027–2030, se establece como acción estratégica el diseño, aprobación e implementación de un Marco Institucional para la Gestión y Medición del Valor Público, que permitirá definir procesos, procedimientos, metodologías e indicadores para identificar, medir y evaluar el valor público generado por la institución.

Este marco permitirá articular progresivamente la planificación estratégica y operativa, el seguimiento de resultados, la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas, procurando que la información generada permita evidenciar tanto el cumplimiento institucional como los beneficios y cambios producidos en la población y el territorio.

De esta manera, el enfoque de valor público se incorpora transversalmente en el PEI 2027–2030 y se vincula especialmente con el objetivo estratégico de consolidar mecanismos institucionales de transparencia, rendición de cuentas y medición del valor público generado por JUDESUR.

2.3 Personas usuarias y actores relevantes

La identificación de las personas usuarias y actores relevantes permite delimitar los grupos que se benefician directa e indirectamente de la gestión de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), así como aquellos actores que influyen en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la generación de valor público en la Región Brunca.

Este análisis facilita orientar la planificación estratégica hacia la atención de necesidades prioritarias, fortalecer la articulación interinstitucional y territorial, y asegurar una gestión pública alineada con las expectativas de la ciudadanía, los entes reguladores, los actores económicos y las organizaciones vinculadas al desarrollo regional.

Asimismo, la priorización de stakeholders permite identificar el nivel de importancia e influencia de cada actor dentro del modelo de gestión institucional, facilitando la definición de estrategias de relacionamiento, coordinación, comunicación y atención diferenciada según su impacto en el cumplimiento de la misión institucional.

En este contexto, la Matriz de Priorización de Stakeholders constituye una herramienta de análisis estratégico que permite visualizar los principales grupos de interés vinculados a JUDESUR, sus expectativas, nivel de incidencia y las acciones institucionales requeridas para fortalecer la gestión, la transparencia, la articulación territorial y la sostenibilidad de los programas institucionales.

Se identifican como principales actores y grupos de interés:

- Beneficiarios directos: estudiantes, MIPYMES, organizaciones, gobiernos locales y empresas privadas.
- Actores estratégicos internos: Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y personas funcionarias.
- Actores externos de regulación y coordinación: Contraloría General de la República, MIDEPLAN, municipalidades, INDER y otras instituciones públicas.

- Comunidad regional y actores socioeconómicos vinculados al desarrollo territorial.

Tabla 1 Matriz de Priorización de Stakeholders – JUDESUR (PEI 2027–2030)

Stakeholder	Peso (%)	Importancia (1-5)	Influencia (1-5)	Valor Ponderado	% Relativo	Expectativas	Acciones Institucionales
Usuarios / Beneficiarios (estudiantes, MIPYMES, organizaciones, Sector Privado)	25%	5	5	25	17%	Acceso a financiamiento, oportunidades de crecimiento y empleo, eficiencia en trámites, Desarrollo Regional.	Financiamiento, becas, mejora de procesos, acompañamiento técnico
Gobiernos Locales	10%	4	4	16	11%	Gestión de proyectos, articulación territorial	Coordinación, financiamiento, planificación conjunta
Junta Directiva	10%	5	5	25	17%	Supervisión estratégica, resultados, cumplimiento legal	Seguimiento estratégico, informes, control de gestión
Entes reguladores (CGR, MIDEPLAN, STAP, Hacienda), Auditoría	10%	5	5	25	17%	Cumplimiento normativo, transparencia	Control interno, rendición de cuentas, cumplimiento normativo
Concesionarios DLCG	10%	4	4	16	11%	Condiciones competitivas (Limpieza, Seguridad, Jardinería, Publicidad y Promoción).	Administración eficiente, mejora de servicios, fiscalización, Mejoras de Infraestructura de las instalaciones.
Comunidad de la Zona Sur	10%	5	3	15	10%	Desarrollo regional, impacto social	Inversión en proyectos, financiamientos, comunicación de resultados
Personas colaboradoras institucionales (funcionarios)	10%	5	3	15	10%	Condiciones laborales, claridad organizacional	Gestión de talento humano, capacitación
Entidades aliadas (INDER, INA, universidades, etc.)	5%	2	2	4	3%	Articulación, ejecución conjunta	Convenios, coordinación interinstitucional
Operadores económicos del DLCG (transportistas, turismo)	5%	2	1	2	1%	Flujo comercial, estabilidad económica	Promoción comercial, articulación logística.
Competidores comerciales (zona fronteriza)	5%	2	3	6	4%	Competitividad regional	Estrategias comerciales, fortalecimiento del DLCG
Totales	100%			149	100%		

Fuente: Equipo formulador PEI 2027-2030 - Judesur

Mediante la matriz priorización de Stakeholders JUDESUR orientará el PEI hacia un modelo de gestión centrado en resultados, gobernanza institucional y desarrollo territorial.

Los actores con mayor relevancia estratégica son:

- Usuarios y beneficiarios.
- Junta Directiva.
- Entes reguladores.
- Gobiernos locales.

Los beneficiarios demandan procesos más ágiles, financiamiento eficiente y mayor impacto regional, lo que refuerza la necesidad de mejorar la ejecución de programas y simplificar la gestión institucional.

La Junta Directiva y los entes reguladores ejercen alta influencia sobre la institución, evidenciando la necesidad de fortalecer: control interno, fiscalización, trazabilidad, indicadores de gestión, y rendición de cuentas.

El DLCO continúa siendo un componente estratégico para la sostenibilidad financiera institucional, por lo que el PEI debe priorizar: infraestructura, mercadeo, competitividad comercial, y experiencia del visitante.

2.4 Productos institucionales

Los productos institucionales corresponden a los bienes y servicios que la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) ofrece en cumplimiento de su mandato legal, orientados a la atención de necesidades económicas, sociales y territoriales de la región.

Su definición permite vincular la gestión institucional con la generación de valor público, facilitando la planificación, el seguimiento de resultados y la rendición de cuentas sobre los servicios brindados a la población.

Se estructuran en tres macroproductos: financiamiento al desarrollo regional, gestión del depósito libre comercial de Golfito, planificación y articulación regional.

Ilustración 1 Macroproductos JUDESUR



2.5 Marco de procesos

El marco de procesos institucional permite identificar y organizar las actividades mediante las cuales JUDESUR desarrolla sus competencias, genera sus productos y servicios y gestiona los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

En el marco de la formulación del PEI 2027–2030 se realizó una revisión de los macroprocesos y procesos institucionales existentes, con el propósito de analizar su contribución al cumplimiento de los nuevos objetivos estratégicos y fortalecer la articulación entre la estrategia institucional y la gestión por procesos.

De acuerdo con su naturaleza y contribución a la gestión institucional, los procesos se organizan de manera general en tres categorías: estratégicos, sustantivos y de apoyo

Como resultado de la revisión realizada durante la formulación del PEI, se elaboró además la Matriz de Vinculación de Macroprocesos y Procesos Institucionales con los Objetivos Estratégicos del PEI 2027–2030, que identifica la contribución principal de cada proceso al cumplimiento de los objetivos estratégicos y reconoce aquellos cuya participación es de carácter transversal.

La matriz se incorpora como Anexo 1 del PEI 2027–2030, como instrumento de referencia para fortalecer la alineación entre la estrategia institucional, la gestión por procesos, la programación operativa y el seguimiento de resultados.

2.6 Análisis situacional

El análisis situacional permite comprender el contexto en el que opera la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), mediante la evaluación de factores externos e internos que inciden en su gestión y desempeño.

Este análisis constituye un insumo fundamental para la toma de decisiones estratégicas, al identificar oportunidades, riesgos y capacidades institucionales, orientando la planificación hacia el logro de resultados y la generación de valor público en la región.

Entorno externo

- Alta dependencia del DLCO.
- Competencia comercial fronteriza.
- Vulnerabilidad social y económica.
- Exigencias de transparencia.
- Impacto del cambio climático.

Entorno interno

- Fortalezas en experiencia y marco legal.
- Debilidades en procesos, tecnología y medición de impacto.
- Necesidad de modernización institucional.

Como complemento de este análisis, se presenta la Matriz FODA Estratégica de JUDESUR (PEI 2027–2030), la cual sintetiza los principales factores estratégicos identificados durante el proceso de diagnóstico institucional y participativo.

Tabla 2 Matriz FODA Estratégica de JUDESUR (PEI 2027–2030)

Fortalezas	Oportunidades
Marco legal y competencias institucionales orientadas al desarrollo regional.	Posibilidad de articulación con gobiernos locales, instituciones públicas y actores territoriales.
Experiencia institucional en programas de financiamiento, becas y desarrollo regional.	Crecimiento de iniciativas de innovación, formación técnica y desarrollo productivo regional.
Existencia del DLCO como fuente estratégica de ingresos institucionales.	Potencial para diversificar mecanismos de financiamiento y alianzas estratégicas.
Capacidad de incidencia territorial en la Región Brunca.	Avances en transformación digital y modernización de servicios públicos.
Experiencia acumulada en gestión y fiscalización de proyectos.	Mayor demanda de programas orientados al desarrollo económico y social regional.

Debilidades	Amenazas
Alta dependencia financiera del DLGG.	Competencia comercial de otras zonas y cambios en dinámicas de consumo.
Debilidades en automatización, integración de sistemas y transformación digital.	Disminución de ingresos institucionales y restricciones presupuestarias.
Limitaciones de recurso humano especializado.	Incremento en exigencias regulatorias y de control.
Debilidades en sistematización de procesos y medición de impacto.	Condiciones socioeconómicas adversas en la región.
Limitaciones en seguimiento y trazabilidad de proyectos financiados.	Impactos asociados al cambio climático y eventos externos.

Fuente: JUDESUR, Equipo Técnico formulador del PEI 2027-2030

2.7 Recursos institucionales

Los recursos institucionales comprenden el conjunto de capacidades humanas, financieras, tecnológicas y materiales con que cuenta la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) para el cumplimiento de su mandato.

Su identificación permite valorar la capacidad operativa de la institución, optimizar el uso de los recursos disponibles y asegurar la viabilidad en la ejecución de las estrategias y acciones definidas en el Plan Estratégico Institucional.

La siguiente representación gráfica sintetiza los principales recursos institucionales con los que cuenta JUDESUR para el cumplimiento de sus funciones, programas y objetivos estratégicos. Estos recursos constituyen la base operativa y de gestión que permite a la institución desarrollar sus competencias en materia de desarrollo regional, financiamiento, fortalecimiento territorial y administración del Depósito Libre Comercial de Golfito (DLGG).

El análisis contempla recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, identificando las capacidades institucionales disponibles y los principales ámbitos de fortalecimiento requeridos para la implementación efectiva del PEI 2027–2030.

Ilustración 2 Recursos institucionales



2.8 Riesgos estratégicos

La identificación y análisis de los riesgos estratégicos constituye un componente fundamental del proceso de planificación institucional de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), al permitir reconocer aquellos factores internos y externos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el PEI 2027–2030.

Este análisis facilita la anticipación de escenarios adversos, fortalece la toma de decisiones institucionales y contribuye al fortalecimiento del sistema de control interno, la gestión de riesgos institucionales (SEVRI) y la continuidad operativa de los programas, proyectos y servicios institucionales.

La evaluación realizada evidencia que los principales riesgos institucionales se concentran en áreas asociadas a sostenibilidad financiera, modernización tecnológica, dependencia de ingresos, cumplimiento normativo, gestión operativa y condiciones externas que podrían impactar la capacidad institucional de ejecución y generación de valor público.

Entre los principales riesgos estratégicos identificados destacan la alta dependencia de los ingresos generados por el Depósito Libre Comercial de Golfito (DLCG), lo cual expone a la institución a variaciones en la dinámica comercial y económica nacional y regional. Asimismo, se identifican riesgos asociados a cambios políticos, normativos y regulatorios que podrían modificar las condiciones operativas, presupuestarias o competenciales de la institución.

De igual forma, persisten riesgos relacionados con limitaciones tecnológicas, obsolescencia de sistemas y debilidades en la integración y trazabilidad de la información institucional, lo que podría afectar la eficiencia operativa, la fiscalización y la capacidad de seguimiento institucional.

En materia financiera, se identifican riesgos asociados a la baja demanda de algunos programas de financiamiento, dificultades de colocación de recursos reembolsables, incumplimientos crediticios y limitaciones en la capacidad financiera y técnica de potenciales beneficiarios y organizaciones ejecutoras.

Adicionalmente, se reconocen riesgos externos vinculados a crisis económicas, emergencias nacionales, fenómenos climáticos, desastres naturales y condiciones socioeconómicas de la Región Brunca, los cuales podrían afectar tanto la sostenibilidad institucional como la ejecución de proyectos y programas regionales.

Como parte de la gestión estratégica institucional, el PEI 2027–2030 incorpora acciones orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, la modernización tecnológica, la diversificación de mecanismos de financiamiento, la mejora de los sistemas de control y fiscalización, así como el fortalecimiento de la capacidad institucional de prevención, seguimiento y mitigación de riesgos.

La información detallada sobre la identificación, valoración, probabilidad, impacto, clasificación y medidas de mitigación de los riesgos estratégicos institucionales se desarrolla en el Anexo 2: “Matriz de valoración de riesgos – PEI 2027–2030”, el cual forma parte integral del presente instrumento de planificación estratégica.

2.9 Resultados estratégicos esperados

Los resultados estratégicos esperados del PEI 2027–2030 representan los principales cambios y mejoras que JUDESUR procura alcanzar mediante la ejecución de sus objetivos y acciones estratégicas. Estos resultados orientan la gestión institucional hacia el cumplimiento de su mandato, el fortalecimiento de sus capacidades y la generación de valor público para la población de la Zona Sur.

Su definición responde a los hallazgos del diagnóstico institucional, la evaluación del PEI 2023–2026, el análisis de actores relevantes, los riesgos estratégicos identificados y las prioridades establecidas para el nuevo periodo de planificación.

Los resultados esperados se organizan de acuerdo con los cinco ejes estratégicos definidos:

Eje estratégico	Resultados estratégicos esperados al 2030
1. Fortalecimiento del Depósito Libre Comercial de Gelfito (DLCG)	Contar con un DLCG progresivamente modernizado en su infraestructura física y operativa, con una oferta comercial fortalecida, mayor posicionamiento y mecanismos de atención y seguimiento que contribuyan a mejorar la experiencia y satisfacción de usuarios y concesionarios.
2. Desarrollo y Sostenibilidad Financiera Institucional	Fortalecer la sostenibilidad financiera de JUDESUR mediante una gestión financiera de mediano y largo plazo, una mayor eficiencia en el uso de los recursos y mecanismos de financiamiento reembolsable más competitivos, accesibles y con mayor capacidad de colocación.
3. Modernización Institucional, Innovación y Desarrollo del Talento Humano	Avanzar hacia una gestión institucional más moderna, eficiente y sostenible mediante la automatización e integración de procesos, el fortalecimiento de los sistemas tecnológicos, la incorporación de prácticas ambientales sostenibles y el desarrollo continuo de las capacidades del talento humano.
4. Desarrollo Productivo, Social y Educativo	Ampliar y fortalecer el acceso a mecanismos de apoyo y financiamiento para la educación y el desarrollo regional, procurando una mayor alineación de los recursos institucionales con las necesidades territoriales y los sectores estratégicos de la Zona Sur.
5. Gobernanza, Transparencia y Valor Público	Consolidar una gestión institucional basada en resultados mediante el fortalecimiento del control interno y la gestión de riesgos, una mayor trazabilidad y fiscalización de los proyectos financiados y mecanismos integrados de transparencia, rendición de cuentas y medición del valor público generado por JUDESUR.

En conjunto, estos resultados reflejan la transformación institucional que se espera alcanzar durante el periodo 2027–2030 y constituyen el vínculo entre los objetivos estratégicos y las acciones, indicadores y metas que conforman el Plan de Acción del PEI.

Su cumplimiento será valorado mediante los indicadores estratégicos y las metas anuales y cuatrienales definidas para cada objetivo, permitiendo determinar no solo el grado de ejecución de la estrategia, sino también los resultados alcanzados y su contribución a la generación de valor público.

2.10 Evaluación del PEI 2023–2026 y continuidad estratégica

El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2027–2030 incorporó la evaluación integral del grado de cumplimiento del PEI 2023–2026, con el propósito de identificar avances, brechas, factores limitantes y oportunidades de mejora para el nuevo ciclo estratégico institucional.

La revisión permitió analizar el comportamiento de los objetivos estratégicos vinculados con modernización institucional, sostenibilidad financiera, fortalecimiento del Depósito Libre Comercial de Gelfito (DLCG), programas de becas y financiamiento,

desarrollo regional, transformación digital y fortalecimiento de capacidades organizacionales.

Los resultados evidenciaron avances importantes en el fortalecimiento del programa de becas técnicas y STEM, la automatización de procesos institucionales, el fortalecimiento de capacidades técnicas del personal, las acciones de fiscalización y seguimiento de proyectos, así como el inicio del proceso de modernización del DLGG mediante la formulación del Plan Maestro de Infraestructura.

Asimismo, se identificaron brechas institucionales asociadas principalmente a limitaciones presupuestarias, insuficiencia de recurso humano especializado, debilidades en la sistematización de procesos, baja demanda en algunos programas financieros y limitaciones operativas y normativas externas.

El análisis técnico permitió concluir que el 81,82% de los objetivos estratégicos del PEI 2023–2026 mantienen vigencia institucional, razón por la cual fueron incorporados al PEI 2027–2030 bajo esquemas de continuidad, reestructuración, integración o fortalecimiento estratégico.

En este sentido, el nuevo PEI no representa una ruptura con el proceso anterior, sino una evolución estratégica orientada a consolidar capacidades institucionales, corregir debilidades identificadas y fortalecer el enfoque de gestión por resultados y generación de valor público.

La evaluación realizada también permitió identificar aprendizajes relevantes para el nuevo periodo estratégico, destacando la necesidad de fortalecer la planificación financiera de mediano y largo plazo, consolidar mecanismos permanentes de fiscalización y seguimiento, profundizar la transformación digital institucional, mejorar la articulación territorial e interinstitucional y fortalecer la medición de resultados e impacto institucional.

Como resultado, el PEI 2027–2030 incorpora ajustes metodológicos, redefinición de indicadores y metas, mecanismos de seguimiento y control, así como un enfoque estratégico orientado a resultados, sostenibilidad institucional, transparencia y fortalecimiento del desarrollo regional.

3. Estrategia Institucional

3.1 Marco filosófico

El marco filosófico define los elementos orientadores que guían el accionar de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), estableciendo su propósito institucional, aspiraciones de desarrollo y principios de actuación.

Este se compone de la misión, visión y valores, los cuales orientan la toma de decisiones, la formulación de estrategias y la gestión institucional, asegurando coherencia con el mandato legal y la generación de valor público para la región.

Misión

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.

Visión

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.

Valores

- Gestión ética.
- Entusiasmo por la excelencia.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.

En conjunto, el marco filosófico, validado por el equipo técnico responsable del proceso de formulación del PEI 2027–2030, constituye la base orientadora de la estrategia institucional, al articular el propósito, la visión de desarrollo y los valores que guían la gestión de JUDESUR, procurando que sus objetivos y acciones estratégicas respondan de manera coherente al mandato institucional, a las necesidades del territorio y a la generación de valor público.

3.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos del PEI 2027–2030 establecen los resultados prioritarios hacia los cuales JUDESUR orientará su gestión durante el periodo. Su formulación responde al diagnóstico institucional y territorial, a la evaluación del PEI 2023–2026 y a las prioridades identificadas durante el proceso de planificación, procurando fortalecer la gestión por resultados y la generación de valor público.

Los objetivos se organizan en cinco ejes estratégicos, que permiten articular las prioridades institucionales relacionadas con el fortalecimiento del DLCCG, la sostenibilidad financiera, la modernización institucional, el desarrollo regional y la gobernanza.

Tabla 3 Objetivos estratégicos 2027-2030

Eje estratégico	Objetivos estratégicos 2027–2030
E1. Fortalecimiento del Depósito Libre Comercial de Golfito (DLCG)	E1-OE1. Modernizar progresivamente la infraestructura física y operativa del DLCG mediante la implementación del Plan Maestro de Infraestructura y mejoras en servicios comerciales.
	E1-OE2. Fortalecer la competitividad y posicionamiento comercial del DLCG mediante estrategias de mercadeo, diversificación de oferta de servicios y mejora de experiencia del visitante.
	E1-OE3. Mejorar la atención y respuesta institucional a las necesidades de usuarios y concesionarios mediante mecanismos ágiles de gestión y seguimiento.
E2. Desarrollo y Sostenibilidad Financiera Institucional	E2-OE1. Fortalecer la sostenibilidad financiera institucional mediante planificación financiera de mediano y largo plazo y optimización del uso de recursos.
	E2-OE2. Incrementar la colocación efectiva de recursos reembolsables mediante esquemas financieros más competitivos y accesibles.
E3. Modernización Institucional, Innovación y Desarrollo del Talento Humano	E3-OE1. Modernizar los procesos institucionales mediante automatización, integración de sistemas y transformación digital.
	E3-OE2. Implementar prácticas institucionales sostenibles mediante digitalización y reducción progresiva de la huella ambiental operativa.
	E3-OE3. Fortalecer las capacidades técnicas, blandas y el clima organizacional del personal institucional.
E4. Desarrollo Productivo, Social y Educativo	E4-OE1. Fortalecer el acceso y la gestión del financiamiento para la educación superior y el desarrollo regional, mediante mecanismos de crédito educativo y esquemas de financiamiento reembolsable, alineados a los sectores estratégicos de la región.
	E4-OE2. Impulsar el desarrollo regional sostenible y la competitividad territorial mediante inversiones estratégicas en proyectos socioproductivos, turismo sostenible y economía azul, tecnología, sostenibilidad ambiental y condiciones habilitantes para la atracción de inversiones y generación de empleo.
E5. Gobernanza, Transparencia y Valor Público	E5-OE 1. Fortalecer los mecanismos institucionales de control interno, gestión de riesgos y cumplimiento normativo.

	E5-OE2. Fortalecer la fiscalización técnica, financiera y el seguimiento de proyectos financiados mediante herramientas de trazabilidad y control.
	E5-OE3. Consolidar mecanismos institucionales de transparencia, rendición de cuentas y medición del valor público generado por JUDESUR.

En conjunto, los 13 objetivos estratégicos conforman el marco de resultados del PEI 2027–2030 y orientan la definición de las acciones estratégicas, indicadores, metas, responsables y recursos requeridos para su ejecución. Su implementación permitirá articular las capacidades institucionales con las prioridades del desarrollo regional y facilitará el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados durante el periodo.

3.3 Estrategias institucionales

Las estrategias institucionales del PEI 2027–2030 establecen las principales líneas de actuación mediante las cuales JUDESUR orientará sus capacidades y recursos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas se derivan del diagnóstico institucional y territorial, de la evaluación del PEI 2023–2026 y de las prioridades definidas para el nuevo periodo, constituyéndose en el vínculo entre los objetivos estratégicos y las acciones específicas que conforman el Plan de Acción.

Las estrategias se estructuran conforme a los cinco ejes estratégicos del PEI:

Tabla 4 Estrategias institucionales, Plan Estratégico Institucional 2027-2030

Eje estratégico	Estrategia institucional
1. Fortalecimiento del Depósito Libre Comercial de Golfito (DLCG)	Impulsar la modernización integral del DLCG mediante el desarrollo progresivo de su infraestructura, el fortalecimiento de su gestión comercial y posicionamiento, la diversificación de su oferta de servicios y la mejora continua de la atención y experiencia de usuarios y concesionarios.
2. Desarrollo y Sostenibilidad Financiera Institucional	Fortalecer la sostenibilidad financiera de JUDESUR mediante la planificación financiera de mediano y largo plazo, la optimización de los recursos, el análisis de las condiciones del mercado y el desarrollo de mecanismos de financiamiento reembolsable más competitivos y accesibles.
3. Modernización Institucional, Innovación y Desarrollo del Talento Humano	Promover una gestión institucional moderna, eficiente y sostenible mediante la automatización e integración de procesos, la transformación digital, la incorporación de prácticas de sostenibilidad ambiental y el fortalecimiento continuo de las capacidades y desempeño del talento humano.
4. Desarrollo Productivo, Social y Educativo	Fortalecer los mecanismos institucionales orientados al desarrollo regional y educativo, facilitando el acceso al financiamiento y procurando su alineación

	con las necesidades territoriales, educativas, productivas y sociales de la Zona Sur.
5. Gobernanza, Transparencia y Valor Público	Consolidar un modelo de gestión orientado a resultados y valor público mediante el fortalecimiento del control interno, la gestión de riesgos, la fiscalización y trazabilidad de los proyectos financiados, la transparencia, la rendición de cuentas y la medición de los resultados e impactos institucionales.

De manera transversal, la ejecución de las estrategias institucionales se sustentará en la articulación interinstitucional y en un enfoque territorial participativo, promoviendo la coordinación con gobiernos locales, instituciones públicas, organizaciones y demás actores relevantes de la Zona Sur. Asimismo, se fortalecerán la transformación digital, la mejora continua de los procesos y la sostenibilidad financiera como capacidades habilitadoras para el cumplimiento de los resultados estratégicos.

Estas estrategias proporcionan el marco general para la ejecución del PEI y se concretan mediante las acciones estratégicas, indicadores, metas, responsables, evidencias y recursos establecidos en el Plan de Acción 2027–2030. Asimismo, permiten mantener la articulación entre la planificación estratégica y operativa, el presupuesto, la gestión de riesgos, los procesos institucionales y los mecanismos de seguimiento y evaluación.

4. Plan de Acción

El plan de acción constituye el componente operativo del PEI 2027–2030, mediante el cual los ejes y objetivos estratégicos se traducen en acciones concretas, medibles y programadas para el periodo. Su propósito es establecer la ruta de implementación de la estrategia institucional y facilitar su vinculación con la planificación operativa, la asignación de recursos, la gestión de riesgos y el seguimiento y evaluación de resultados.

El plan de acción se estructura a partir de los cinco ejes y trece objetivos estratégicos definidos para el periodo 2027–2030. Para cada objetivo se establecen las acciones estratégicas necesarias para su cumplimiento, así como indicadores, metas, responsables, procurando que exista correspondencia entre los resultados esperados y los medios previstos para alcanzarlos.

Las acciones estratégicas fueron definidas considerando el diagnóstico institucional y territorial, la evaluación del PEI 2023–2026, los riesgos identificados, las capacidades institucionales y las prioridades determinadas durante el proceso de formulación. Asimismo, incorporan iniciativas orientadas, entre otras materias, a la modernización del DLCCG, sostenibilidad financiera, financiamiento para el desarrollo regional y educativo, transformación digital, sostenibilidad ambiental, desarrollo del talento

humano, control interno, fiscalización, rendición de cuentas y medición del valor público.

4.1 Matriz del Plan de Acción

La implementación del PEI se organiza mediante una Matriz del Plan de Acción 2027–2030, que permite visualizar de manera integrada la relación entre la estrategia institucional, los resultados esperados y su programación durante el periodo.

Las metas anuales permitirán establecer la trayectoria esperada de cumplimiento durante cada ejercicio, mientras que la meta cuatrienal representará el resultado que se espera alcanzar al cierre de 2030. Esta programación facilitará el seguimiento periódico y permitirá identificar oportunamente desviaciones que requieran medidas de ajuste.

La asignación de responsables se realizó de acuerdo con las competencias institucionales y la vinculación de los procesos con los objetivos estratégicos. Cuando una acción requiera la participación de diferentes dependencias, se identificará una unidad responsable principal, sin perjuicio de las responsabilidades de coordinación y apoyo que correspondan.

Tabla 5 Matriz de Acciones Estratégicas, Indicadores y Metas PEI 2027–2030

E1. Fortalecimiento del Depósito Libre Comercial de Golfito (DLCG)

Cód. Eje	Cód. OE	Acción estratégica	Indicador	Meta 2030	2027	2028	2029	2030	Responsable
E1	E1-OE1	E1-OE1-AE1. Definir los parámetros de priorización de los proyectos de inversión del DLCG de JUDESUR, formular y ejecutar el portafolio de inversión institucional correspondiente.	% de actualización del portafolio institucional de proyectos de inversión	100%	40%	60%	80%	100%	Departamento Comercial
E1	E1-OE1	E1-OE1-AE2. Ejecutar el Plan Maestro de Infraestructura del DLCG.	% de avance del PMINFR	10%	25%	50%	75%	100%	Departamento Comercial
E1	E1-OE1	E1-OE1-AE3. Actualización anual del Plan Maestro de Infraestructura del DLCG.	% de proyectos priorizados del Plan Maestro incorporados a la programación institucional	100%	25%	50%	75%	100%	Departamento Comercial
E1	E1-OE2	E1-OE2-AE1. Ejecución del Plan Integral de Mercadeo y Posicionamiento Comercial del DLCG.	% de ejecución del Plan de Mercadeo	85%	25%	50%	75%	100%	Departamento Comercial
E1	E1-OE2	E1-OE2-AE2. Implementar estudios bianuales de mercado y	Cantidad de estudios de mercado y	100%	25%	50%	75%	100%	Departamento Comercial

		percepción del consumidor.	percepción realizados respecto a los programados						
E1	E1-OE2	E1-OE2-AE3. Actualización anual del Plan Integral de Mercadeo y Posicionamiento Comercial del DLCG.	Plan Integral de Mercadeo y Posicionamiento Comercial actualizado	100%	25%	50%	75%	100%	Departamento Comercial
E1	E1-OE2	E1-OE2-AE4. Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación de indicadores de mercadeo que permita medir periódicamente el impacto de las estrategias promocionales en los ingresos por ventas del DLCG.	Incremento porcentual de los ingresos por ventas derivados de estrategias promocionales	5%	25%	50%	75%	100%	Departamento Comercial
E1	E1-OE3	E1-OE3-AE1. Diseñar e implementar un plan de atención, seguimiento y evaluación de solicitudes de los concesionarios para optimizar la gestión y los tiempos de respuesta.	% de mejoras priorizadas implementadas conforme a la disponibilidad de recursos	25%	40%	60%	80%	100%	Departamento Comercial
E1	E1-OE3	E1-OE3-AE2. Diseñar e implementar un plan de atención, seguimiento y evaluación de solicitudes de los usuarios para optimizar la gestión y los tiempos de respuesta.	% de mejoras priorizadas implementadas conforme a la disponibilidad de recursos	25%	40%	60%	80%	100%	Contraloría de Servicios

E2. Desarrollo y Sostenibilidad Financiera Institucional

Cód. Eje	Cód. OE	Acción estratégica	Indicador	Meta 2030	2027	2028	2029	2030	Responsable
E2	E2-OE1	E2-OE1-AE1. Promover y adjudicar la totalidad de los 12 locales comerciales disponibles en el DLCG y generar un plan para asegurar el logro de las concesiones.	% de nuevos locales comerciales adjudicados en el DLCG	100%	30%	50%	75%	100%	Departamento Comercial
E2	E2-OE1	E2-OE1-AE2. Gestionar ante el Ministerio de Hacienda la actualización del Decreto N.º RES-DGH-014-2020 que regula la lista de mercancías autorizadas para la venta en el DLCG.	Número de gestiones formales realizadas para la actualización del marco normativo	4, 100%	85%	90%	95%	100%	Departamento Comercial
E2	E2-OE1	E2-OE1-AE3. Identificar, evaluar e implementar nuevas líneas de negocio en el DLCG que permitan diversificar las fuentes de ingresos institucionales.	Número de nuevas líneas de negocio evaluadas y viables	100%	40%	60%	80%	100%	Departamento Comercial
E2	E2-OE1	E2-OE1-AE4. Desarrollar estrategias de promoción comercial mediante visitas y reuniones con potenciales inversionistas para fomentar su	Número de reuniones de promoción realizadas con potenciales inversionistas	2, 100%	65%	75%	85%	100%	Departamento Comercial

		participación en concesiones del DLCC.							
E2	E2-OE1	E2-OE1-AE5. Fortalecer la planificación financiera de mediano plazo mediante la elaboración e implementación de un plan financiero anual.	Plan financiero actualizado	100%	40%	60%	80%	100%	Departamento Administrativo Financiero
E2	E2-OE1	E2-OE1-AE6. Diseñar e implementar un plan de seguimiento y mejora continua de la gestión financiera y presupuestaria.	% de ejecución financiera anual	≥90%	30%	55%	75%	100%	Departamento Administrativo Financiero
E2	E2-OE2	E2-OE2-AE1. Explorar y evaluar la implementación de líneas de crédito reembolsable dirigidas a personas físicas, mediante estudio técnico y propuesta de implementación.	% de avance del estudio técnico y propuesta de implementación	100%	40%	60%	80%	100%	Departamento de Operaciones
E2	E2-OE2	E2-OE2-AE2. Formular, aprobar e implementar una Estrategia Institucional de Promoción y Divulgación de las opciones de financiamiento reembolsable.	Variación porcentual del monto de recursos reembolsables colocados	≥5%	25%	50%	75%	100%	Departamento de Operaciones

E3. Modernización Institucional, Innovación y Desarrollo del Talento Humano

Cód. Eje	Cód. OE	Acción estratégica	Indicador	Meta 2030	2027	2028	2029	2030	Responsable
E3	E3-OE1	E3-OE1-AE1. Realizar el análisis de interoperabilidad de los módulos y sistemas institucionales y elaborar el plan de integración entre módulos.	% de avance del análisis de interoperabilidad y elaboración del plan	100%	40%	60%	80%	100%	Departamento Administrativo Financiero
E3	E3-OE1	E3-OE1-AE2. Automatizar los procesos prioritarios, de acuerdo con el diagnóstico de optimización de procesos críticos.	% de procesos automatizados	80%	25%	50%	75%	100%	Departamento Administrativo Financiero
E3	E3-OE1	E3-OE1-AE3. Realizar un diagnóstico integral de seguridad y ciberseguridad informática institucional e implementar progresivamente las medidas de fortalecimiento definidas a partir de sus resultados.	% de avance del diagnóstico integral	100%	40%	60%	80%	100%	Departamento Administrativo Financiero
E3	E3-OE2	E3-OE2-AE1. Implementar el Plan de Digitalización Documental Institucional.	% de avance en la implementación del Plan	80%	25%	50%	75%	100%	Departamento Administrativo Financiero
E3	E3-OE2	E3-OE2-AE2. Reducir progresivamente el consumo institucional de papel mediante la digitalización de procesos, la gestión documental electrónica y la promoción del uso de herramientas digitales para la gestión, aprobación y almacenamiento de documentos institucionales.	% de reducción del consumo institucional de papel	85%	25%	50%	75%	100%	Departamento Administrativo Financiero

E3	E3-OE3	E3-OE3-AE1. Diseñar y ejecutar programas permanentes de capacitación basados en los resultados de las evaluaciones de desempeño.	Número de programas de capacitación ejecutados basados en evaluación de desempeño	80%	25%	50%	75%	100%	Departamento Administrativo Financiero
E3	E3-OE3	E3-OE3-AE2. Diseñar, implementar y dar seguimiento a estrategias de mejora del clima organizacional basadas en evaluaciones periódicas.	% de implementación del plan de mejora del clima organizacional	100%	25%	50%	75%	100%	Departamento Administrativo Financiero
E3	E3-OE3	E3-OE3-AE3. Gestionar ante la STAP la aprobación del Manual de Clases de Puestos de JUDESUR.	Manual de Clases de Puestos aprobado por la STAP	100%	100%	0%	0%	0%	Departamento Administrativo Financiero

E4. Desarrollo Productivo, Social y Educativo

Cód. Eje	Cód. OE	Acción estratégica	Indicador	Meta 2030	2027	2028	2029	2030	Responsable
E4	E4-OE1	E4-OE1-AE1. Realizar estudios bianuales de mercado y consultas a potenciales beneficiarios para identificar las causas que inciden en la demanda y competitividad de los créditos universitarios y demás financiamientos reembolsables y definir propuestas de mejora.	% de estudios y consultas realizados respecto de los programados	100%	25%	50%	75%	100%	Departamento de Operaciones
E4	E4-OE1	E4-OE1-AE2. Analizar las condiciones de los mecanismos de financiamiento reembolsable para proyectos de desarrollo regional y, con base en sus resultados, implementar mejoras en tasas, plazos, garantías y períodos de gracia.	% de implementación de las mejoras definidas	100%	40%	60%	80%	100%	Departamento de Operaciones
E4	E4-OE1	E4-OE1-AE3. Diseñar y actualizar el marco normativo e institucional del crédito universitario, con el fin de ampliar el acceso al financiamiento de educación superior.	Marco normativo del crédito universitario actualizado y aprobado	100%	40%	60%	80%	100%	Departamento de Operaciones
E4	E4-OE2	E4-OE2-AE1. Actualizar e implementar los parámetros de priorización del Portafolio de Proyectos de JUDESUR, orientando la inversión hacia proyectos socioproductivos, turismo sostenible y economía azul, tecnología, sostenibilidad ambiental y mejora de las condiciones habilitantes para la inversión y generación de empleo.	Porcentaje de proyectos del Portafolio de Proyectos priorizados conforme a los parámetros estratégicos establecidos.	100%	40%	55%	80%	100%	DTPDI

E5. Gobernanza, Transparencia y Valor Público

Cód. Eje	Cód. OE	Acción estratégica	Indicador	Meta 2030	2027	2028	2029	2030	Responsable
E5	E5-OE1	E5-OE1-AE1. Automatizar el Sistema Específico de Valoración	% de implementación y utilización del SEVRI automatizado	100%	25%	50%	75%	100%	Dirección Ejecutiva

		del Riesgo Institucional (SEVRI) mediante una plataforma digital.							
E5	E5-OE1	E5-OE1-AE2. Implementar herramientas de trazabilidad institucional que fortalezcan el seguimiento de la gestión y la toma de decisiones basada en evidencia.	% de mejora en el resultado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno (ASCI)	Nivel intermedio	25%	50%	75%	100%	Dirección Ejecutiva
E5	E5-OE2	E5-OE2-AE1. Formular y ejecutar anualmente el Plan Institucional de Fiscalización de Proyectos, articulado con la planificación institucional y programación presupuestaria.	% de cumplimiento del Plan Institucional de Fiscalización	90%	25%	50%	75%	100%	DTPDI
E5	E5-OE2	E5-OE2-AE2. Diseñar e implementar un Modelo Institucional de Fiscalización basado en riesgos y enfoque de valor público.	% de implementación del Modelo Institucional de Fiscalización	100%	30%	60%	80%	100%	DTPDI
E5	E5-OE2	E5-OE2-AE3. Diseñar, Implementar y automatizar un Sistema Integrado de Gestión, Seguimiento y Fiscalización de Proyectos mediante herramientas digitales que optimicen los procesos de fiscalización y seguimiento, fortalezcan la trazabilidad de los recursos, permitan el monitoreo del avance físico y financiero y faciliten la generación de reportes e información oportuna para la toma de decisiones institucionales.	% de componentes del Sistema Integrado de Gestión, Seguimiento y Fiscalización de Proyectos implementados, automatizados y operativos.	100%	20%	40%	60%	100%	DTPDI
E5	E5-OE3	E5-OE3-AE1. Diseñar, aprobar e implementar el Marco Institucional para la Gestión y Medición del Valor Público.	% de implementación del Marco Institucional	100%	30%	60%	80%	100%	DTPDI
E5	E5-OE3	E5-OE3-AE2. Formular un modelo integral de rendición de cuentas que articule planificación, evaluación del desempeño, transparencia activa y comunicación de resultados e impactos.	% de implementación del Modelo Integral de Rendición de Cuentas	100%	40%	60%	80%	100%	Dirección Ejecutiva

4.2 Indicadores y metas estratégicas

Los indicadores permitirán medir de manera objetiva el avance y cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas. Su formulación procurará incorporar indicadores de gestión y de resultado, priorizando estos últimos cuando permitan evidenciar los cambios generados por la intervención institucional.

Para cada indicador se establecerá, según corresponda, línea base, meta, periodicidad de medición, fuente de información y responsable, con el propósito de garantizar la trazabilidad y verificabilidad de los resultados.

El detalle técnico se incorporará en el Anexo 3. Matriz Integral de Programación Estratégica y Operativa del PEI 2027–2030, como instrumento complementario para el seguimiento y evaluación del Plan.

4.3 Recursos para la implementación

La ejecución del PEI estará sujeta a la disponibilidad de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales requeridos para el desarrollo de las acciones estratégicas. Para este propósito se realizó una estimación de los recursos necesarios durante el periodo 2027–2030.

Las estimaciones del PEI tiene carácter de referencia para la planificación de mediano plazo y deberán concretarse y ajustarse mediante los procesos anuales de programación operativa y presupuestaria, de conformidad con la disponibilidad de recursos y las prioridades institucionales.

Tabla 6 Estimación de Recursos Presupuestarios para la Ejecución del PEI 2027–2030

Eje estratégico	Presupuesto estimado 2027–2030	% del total
E1. Fortalecimiento del Depósito Libre Comercial de Golfito (DLCG)	₡7 267 750 000,00	85,12%
E2. Sostenibilidad y diversificación financiera	₡154 100 000,00	1,80%
E3. Fortalecimiento Institucional e innovación	₡603 200 000,00	7,06%
E4. Desarrollo productivo y social	₡32 500 000,00	0,38%
E5. Gobernanza, transparencia y valor público	₡481 000 000,00	5,63%
TOTAL, PEI 2027–2030	₡8 538 550 000,00	100%

4.4 Articulación con la planificación operativa

La ejecución de las acciones estratégicas se realizará mediante su incorporación progresiva en los Planes Operativos Institucionales (POI) correspondientes al periodo 2027–2030, asegurando la vinculación entre la planificación estratégica, la programación anual y el presupuesto institucional.

Para facilitar esta articulación, se desarrollaron planes de acción operativos, mediante los cuales las acciones estratégicas del PEI se desagregan en uno o varios planes de acción programados por año, según su alcance y temporalidad. Estos instrumentos establecen una línea de trabajo desde el inicio de cada acción programada y permiten definir con mayor detalle las actividades requeridas para avanzar en el cumplimiento de los resultados estratégicos.

Los planes de acción operativos servirán como insumo para la formulación anual de los POI, permitiendo mantener la trazabilidad entre los ejes, objetivos y acciones estratégicas del PEI y las actividades que serán ejecutadas por las dependencias responsables durante cada ejercicio.

De esta manera, el PEI establece los resultados estratégicos que JUDESUR pretende alcanzar al 2030, mientras que los planes de acción operativos permiten desagregar su ejecución y el POI concreta anualmente las actividades, indicadores, responsables, metas y recursos necesarios para su cumplimiento.

Esta articulación permitirá mantener una relación verificable entre lo planificado y lo ejecutado, facilitar el seguimiento de la programación anual y valorar progresivamente la contribución de las acciones operativas al cumplimiento de las metas y resultados estratégicos del PEI.

Ilustración 3 Ciclo de articulación entre la planificación estratégica y operativa



4.5 Gestión de riesgos

La ejecución del PEI 2027–2030 se articula con el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), con el propósito de identificar, valorar, administrar y monitorear los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.

La Matriz de Valoración de Riesgos del PEI 2027–2030, incorporada como Anexo 2, identifica 28 riesgos estratégicos vinculados con los cinco ejes institucionales, relacionados principalmente con la gestión del Depósito Libre Comercial de Golfito, sostenibilidad financiera, financiamiento, modernización institucional, talento humano, control, fiscalización, transparencia y medición del valor público.

De estos riesgos, 9 presentan nivel Alto, 6 nivel Moderado y 13 nivel Bajo. Para todos se establece como estrategia de administración la reducción del riesgo, mediante medidas orientadas a fortalecer la planificación, seguimiento, coordinación, capacidades institucionales, gestión de información y toma de decisiones.

Los principales ámbitos de atención corresponden a la capacidad de ejecución institucional, sostenibilidad financiera, desarrollo de mecanismos de financiamiento, modernización y transformación digital, y fortalecimiento de la gobernanza y el control institucional.

4.6 Estrategia de divulgación

La divulgación del PEI 2027–2030 estará orientada a promover su conocimiento, apropiación y aplicación, tanto a nivel interno como externo. A nivel institucional, se socializarán sus ejes, objetivos, acciones, metas y responsabilidades con la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, jefaturas y personas funcionarias, fortaleciendo su vinculación con la planificación operativa y la gestión institucional.

A nivel externo, se comunicarán las prioridades, avances y principales resultados del PEI a la ciudadanía, gobiernos locales, instituciones, organizaciones, personas beneficiarias y demás actores relevantes de la Zona Sur, mediante el sitio web, espacios de articulación, informes de gestión y otros canales oficiales.

La divulgación se desarrollará durante todo el periodo de vigencia del PEI, fortaleciendo la transparencia, la rendición de cuentas y la comunicación del valor público generado por JUDESUR.

5. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento del PEI 2027–2030 se realizará de conformidad con el Procedimiento P-PLAN-01 Planificación Institucional, específicamente con las disposiciones establecidas para la formulación, divulgación, seguimiento y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales.

5.1 Marco de seguimiento

El proceso será coordinado por la Unidad de Planificación Institucional (UPI) y se efectuará semestralmente, en conjunto con las unidades responsables, mediante la revisión del avance de las acciones estratégicas, indicadores y metas, considerando las evidencias de cumplimiento, incidencias o restricciones presentadas y, cuando

corresponda, las medidas requeridas para favorecer el logro de los resultados programados.

Como resultado, la UPI elaborará el informe semestral de seguimiento del PEI dentro de los primeros 30 días hábiles posteriores al cierre de cada semestre, el cual será presentado ante la Junta Directiva dentro de los 45 días hábiles posteriores al cierre del semestre, conforme al procedimiento institucional.

El seguimiento se articulará con el POI, la programación presupuestaria, la gestión de riesgos y los sistemas institucionales de información, de manera que sus resultados constituyan insumos para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la mejora continua de la gestión institucional.

5.2 Evaluación

El PEI estará sujeto a evaluaciones periódicas que permitan determinar no solamente el grado de cumplimiento de las metas, sino también los resultados alcanzados y su contribución a la generación de valor público.

Se realizará una evaluación intermedia durante el tercer año de ejecución, con el propósito de valorar el avance acumulado, la pertinencia de las estrategias y la necesidad de eventuales ajustes. Al finalizar el periodo se realizará una evaluación final, cuyos resultados permitirán determinar el cumplimiento global del PEI 2027–2030, documentar los principales logros, brechas y aprendizajes institucionales y generar insumos para la formulación del siguiente Plan Estratégico Institucional.

5.3 Actualización

El Plan Estratégico Institucional 2027–2030 podrá ser objeto de modificaciones durante su periodo de vigencia cuando existan condiciones debidamente justificadas que incidan en el cumplimiento de sus objetivos, acciones, indicadores o metas.

De conformidad con la Ley N.º 9356 y sus reformas, cualquier modificación del PEI podrá iniciarse únicamente después de transcurrido un año desde su promulgación. Asimismo, el procedimiento aplicable para su modificación deberá quedar definido como parte del diseño y elaboración del propio Plan.

Las modificaciones deberán contar con justificación técnica, mantener la trazabilidad respecto de la programación originalmente aprobada y considerar, cuando corresponda, sus efectos sobre las metas, indicadores, recursos, riesgos y demás componentes de la estrategia institucional. Su trámite deberá realizarse conforme al

procedimiento institucional establecido y someterse a las instancias competentes para su valoración y aprobación.

Adicionalmente, durante el tercer año de ejecución se realizará la valoración del PEI prevista en el artículo 8 de la Ley N.º 9356, como mecanismo para analizar su ejecución y generar insumos para la toma de decisiones y para la preparación del siguiente periodo estratégico.

6. Diagnóstico Estratégico Participativo

El Diagnóstico Estratégico Participativo constituyó uno de los principales insumos para la formulación del PEI 2027–2030, permitiendo complementar el análisis institucional con una perspectiva territorial y fortalecer la identificación de necesidades, oportunidades y prioridades de desarrollo de la Zona Sur.

Su elaboración incorporó espacios de participación y articulación con gobiernos locales, INDER y otros actores territoriales, así como la revisión de instrumentos de planificación cantonales y territoriales. Este proceso permitió identificar coincidencias entre las prioridades regionales y las áreas de intervención de JUDESUR.

Los resultados evidenciaron una correspondencia entre las necesidades territoriales identificadas y las competencias institucionales, particularmente en materias relacionadas con desarrollo productivo y social, educación, financiamiento, infraestructura, articulación institucional y fortalecimiento de las oportunidades regionales.

El diagnóstico permitió sustentar la pertinencia territorial de los ejes, objetivos y acciones estratégicas del PEI 2027–2030 y fortalecer su vinculación con el mandato establecido para JUDESUR en la Ley N.º 9356 y sus reformas.

7. Enfoques Transversales

La ejecución del PEI 2027–2030 considerará de manera transversal los principios y ámbitos de desarrollo derivados del mandato legal de JUDESUR, procurando que las intervenciones institucionales contribuyan al desarrollo regional sostenible e integral de su zona de influencia.

En este marco, se consideran como enfoques transversales:

- **Desarrollo regional integral y territorial**, orientando la gestión hacia las necesidades y oportunidades particulares de los cantones de influencia de JUDESUR.

- **Desarrollo económico y productivo**, promoviendo iniciativas que contribuyan a la actividad productiva, generación de oportunidades y desarrollo regional.
- **Desarrollo social y educativo**, favoreciendo iniciativas de interés social, educación, capacitación y atención de necesidades de la población regional.
- **Sostenibilidad ambiental**, incorporando criterios ambientales y de sostenibilidad en las intervenciones y en la gestión institucional.
- **Atención de poblaciones y territorios con mayores necesidades**, procurando que las intervenciones institucionales contribuyan al desarrollo integral y consideren particularmente a los grupos vulnerables contemplados por la legislación.

8. Conclusiones

El Plan Estratégico Institucional 2027–2030 establece la hoja de ruta de JUDESUR para orientar su gestión durante los próximos cuatro años, articulando su mandato legal, las necesidades y oportunidades identificadas en la Zona Sur y las capacidades institucionales requeridas para generar resultados y valor público.

La formulación del PEI se sustentó en el análisis del contexto institucional y territorial, la evaluación del periodo estratégico anterior, la participación y consulta de actores relevantes, el análisis de riesgos y la revisión de los procesos y recursos institucionales. Este ejercicio permitió establecer cinco ejes y trece objetivos estratégicos, acompañados de acciones, indicadores, metas y responsables que proporcionan una base para orientar su ejecución, seguimiento y evaluación.

La estrategia definida prioriza el fortalecimiento y modernización del Depósito Libre Comercial de Golfito, la sostenibilidad financiera institucional, la modernización y transformación de la gestión, el fortalecimiento del talento humano, el desarrollo productivo, social y educativo de la región, así como la gobernanza, transparencia y generación de valor público. Estas prioridades responden tanto a las competencias institucionales como a los principales desafíos identificados durante el proceso de formulación.

Asimismo, el PEI fortalece la articulación entre la planificación estratégica y la gestión institucional mediante su vinculación con los procesos, la programación operativa y presupuestaria, la inversión pública, la gestión de riesgos, el control interno y la rendición de cuentas. Su implementación deberá concretarse anualmente mediante el POI y los instrumentos institucionales correspondientes, manteniendo la trazabilidad respecto de las metas establecidas para el periodo 2027–2030.

El seguimiento y evaluación constituirán elementos fundamentales para determinar el avance de la estrategia, identificar oportunamente desviaciones y sustentar la toma de decisiones. En este sentido, la aplicación del procedimiento institucional de

planificación y el fortalecimiento progresivo de la medición de resultados y valor público permitirán avanzar hacia una gestión más orientada a evidenciar los beneficios generados para la población y el territorio.

Finalmente, el cumplimiento del PEI 2027–2030 requiere del compromiso y participación de las diferentes instancias de JUDESUR, así como de la articulación con los actores regionales vinculados con su gestión. Su ejecución deberá mantenerse como un proceso dinámico, sujeto a seguimiento y evaluación, procurando que los recursos y capacidades institucionales se orienten al cumplimiento de los resultados estratégicos y al desarrollo sostenible e integral de la Zona Sur.

9. Anexos

Anexo 1. Matriz de Vinculación de Macroprocesos y Procesos.

Anexo 2: Matriz de valoración de riesgos – PEI 2027–2030.

Anexo 3: Matriz Integral de Programación Estratégica y Operativa del PEI 2027–2030.

10. Equipo formulador, participación y aprobación institucional

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2027–2030 de JUDESUR fue elaborado mediante un proceso institucional participativo, bajo la coordinación técnica y metodológica de la Unidad de Planificación Institucional (UPI) y con la participación del equipo técnico designado para su formulación.

La construcción del Plan comprendió el análisis de información institucional y territorial, la revisión del PEI 2023–2026, el diagnóstico situacional, el análisis de partes interesadas, la identificación de productos y recursos institucionales, la revisión de procesos, el análisis FODA, la valoración de riesgos y la definición de ejes, objetivos, acciones estratégicas, indicadores y metas. Asimismo, se incorporaron insumos obtenidos mediante el diagnóstico participativo desarrollado con actores territoriales. Este último incluyó giras y validaciones con municipalidades y oficinas territoriales del INDER, así como el análisis de instrumentos de planificación municipal y territorial.

Equipo formulador

La formulación del PEI estuvo a cargo del equipo técnico institucional conformado para este propósito:

Nombre	Puesto / Dependencia
Jenny Martínez González	Directora Ejecutiva a. i.
Carlos Morera Castillo	Jefe del Departamento Administrativo Financiero
Fresia Loaciga Sánchez	Jefa del Departamento de Operaciones a.i.
Karla Moya Gutiérrez	Jefa del Departamento Comercial
Harold De la Cruz Azofeifa Herrera	Jefe del Departamento Técnico de Planificación y Desarrollo Institucional (DTPDI)

Coordinación técnica y metodológica: Cinthia Fallas Rodríguez, Unidad de Planificación Institucional (UPI).

Participación y socialización institucional

El proceso de formulación incorporó además la participación de personas funcionarias con conocimiento y responsabilidades específicas en las materias abordadas por los diferentes ejes estratégicos, quienes aportaron información y criterios técnicos para fortalecer el diagnóstico, la definición de prioridades y la formulación de objetivos y acciones estratégicas.

Como parte del proceso de construcción y validación institucional, los ejes, objetivos y acciones estratégicas propuestos para el periodo 2027–2030 fueron socializados y analizados en una sesión de trabajo con las jefaturas y personas integrantes de los diferentes departamentos y unidades de JUDESUR, generando un espacio para la revisión, retroalimentación y fortalecimiento de la propuesta estratégica.

Este proceso permitió complementar el trabajo del equipo formulador con el conocimiento técnico y operativo de las distintas áreas institucionales, procurando que la estrategia definida mantenga correspondencia con las competencias, procesos, capacidades y prioridades institucionales.

Validación y aprobación

Los productos desarrollados durante las distintas etapas de formulación son sometidos a revisión y validación por parte del equipo técnico formulador, manteniendo como respaldo las matrices, instrumentos, minutas y demás evidencias generadas durante el proceso.

Una vez concluido el proceso técnico de formulación, socialización y revisión institucional, la propuesta final del Plan Estratégico Institucional 2027–2030 fue sometida a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva de JUDESUR.

Espacio de firmas

Jenny Martínez González – Directora Ejecutiva a.i.	JENNY VANESSA MARTINEZ GONZALEZ (FIRMA)	Firmado digitalmente por JENNY VANESSA MARTINEZ GONZALEZ (FIRMA) Fecha: 2026.10.01 15:51:51 -06'00'
Carlos Morera Castillo – Jefe, Departamento Administrativo Financiero	CARLOS RICARDO MORERA CASTILLO	Firmado digitalmente por CARLOS RICARDO MORERA CASTILLO Fecha: 2026.10.02 08:26:51 -06'00'
Fresia Loáiciga Sánchez – Jefa, Departamento de Operaciones a.i.	FRESIA LOAICIGA SANCHEZ (FIRMA)	Firmado digitalmente por FRESIA LOAICIGA SANCHEZ (FIRMA) Fecha: 2026.10.02 10:12:15 -06'00'
Karla Moya Gutiérrez – Jefa, Departamento Comercial	KARLA CRISTINA MOYA GUTIERREZ (FIRMA)	Firmado digitalmente por KARLA CRISTINA MOYA GUTIERREZ (FIRMA) Fecha: 2026.10.02 13:06:36 -06'00'
Harold De la Cruz Azofeifa Herrera – Jefe DTPDI	HAROLD DE LA CRUZ AZOFEIFA HERRERA (FIRMA)	Firmado digitalmente por HAROLD DE LA CRUZ AZOFEIFA HERRERA (FIRMA) Fecha: 2026.10.02 13:26:56 -06'00'
Cinthia Fallas Rodríguez - Unidad de Planificación Institucional (UPI-DTPDI)	CINTHIA PRISCILA FALLAS RODRIGUEZ (FIRMA)	Firmado digitalmente por CINTHIA PRISCILA FALLAS RODRIGUEZ (FIRMA) Fecha: 2026.10.02 13:33:33 -06'00'