INFORME DE GESTIÓN

Administración

ESMERALDA BRITTON GONZÁLEZ

Presidencia de Junta Directiva

2018-2022

Contenido

Resumen Ejecutivo 4
Presentación 5
Sra. Esmeralda Britton González 6
Nombramiento en Presidencia de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social 8
Participación en Sesiones 9
Labor Sustantiva Institucional en Junta Directiva 12
Equipo de Junta Directiva 14
Equipo Gerencial 14
Cambios en el entorno durante el periodo de gestión, incluyendo los cambios en el ordenamiento jurídico 15
Emergencia sanitaria a causa del virus SARS-CoV-2 15
Cambios en la Estructura Organizacional con base a la Emergencia Sanitaria (Reorganización y distribución de funciones de los colaboradores) 15
Actualización (Transición) de la versión de las normas ISO 9001 y 14001 de la versión 2008 a la 2015 15
Adición al artículo 65 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa 16
Ley de Fortalecimiento de Finanzas Públicas 16
Ley Marco Empleo Público 17
Normas técnicas sobre presupuesto 17
Análisis inicial sobre estado de la Junta de Protección Social 18
Perspectiva Institucional a Nivel Social, Períodos 2014-2018 y 2018-2022 24
Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional 25
Acciones Emprendidas para Establecer, Mantener, Perfeccionar y Evaluar el Sistema De Control Interno Institucional 26
Marco Estratégico de la Gestión 2018-2022 27
Objetivos Estratégicos 27
Visión 29
Misión 29
Seguimiento a la Estrategia 30
Gestión de Buen Gobierno Corporativo 31
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo 32

El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo 33
Divulgación de información y transparencia 33
Concientización, capacitación y ejecución de Buen Gobierno Corporativo 34
Comités Corporativos: Función y Logros Alcanzados 36
Comité Corporativo de Gestión Social 36
Comité Corporativo de Ventas 37
Comité Corporativo de Subsede CIBELAE 38
Comité Corporativo de Seguimiento a Proyectos de Ley 39
Comité Corporativo de Imagen Institucional 40
Comité Corporativo PEI 41
Comité de Edificio (Proyecto Casa Nueva) 42
Comité Corporativo de Campos Santos 43
Comité Corporativo de Reconocimientos 44
Comités Corporativo de Riesgos 44
Comité de Tecnologías de Información y Comunicación 46
Comité Corporativo de Estrategia 47
Proceso de Transición hacia la Transformación Digital 48
Metodologías Ágiles 50
Decisiones de Junta Directiva ante Principales Desafíos 51
Período 2018 51
Período 2019 56
Período 2020 59
Período 2021 63
Período 2022 67
Principales Logros Alcanzados 68
Área Social 68
Atención a Poblaciones Vulnerables y al Sistema Nacional de Salud Pública 68
Aporte al Sistema Nacional de Salud Hospitalaria 76
Atención de la emergencia nacional COVID-19 77
Finalización del proyecto SIGESO- Expediente electrónico 78
Actualización de Manual de Criterios para la Distribución de Recursos 79

Capacitaciones a Organizaciones Sociales 79
Financiamiento a Nuevo Modelo de Atención 81
Gestión de Campos Santos 82
Área Comercial 85
Consolidación de venta de la Lotería Nacional y Lotería Popular por medio del canal de distribución en plataforma tecnológica (Web Comercial) 85
Calidad en Procesos 85
Crecimiento en las ventas 85
Implementación del Portafolio de Incentivos a Vendedores de Lotería 86
Área Administrativa 88
Servicios Administrativos 88
Recursos Materiales 88
Desarrollo del Talento Humano 88
Tecnologías de Información 89
Administración de Recursos Financieros 90
Relaciones Internacionales e Integración Regional 95
Apoyo al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 97
Avances en Proyectos de Ley 98
Otros Asuntos de Actualidad y Futuros Retos 100
Reconocimiento a la Gestión: Ganador Histórico ICE London 2022 101
Estado de los proyectos más relevantes 102
103
Sugerencias para la buena marcha de la gestión (Recomendaciones) 105
Administración de Camposantos 105
Gestión Social y Fiscalización 105
Área Comercial 105
Observaciones sobre otros asuntos de actualidad relacionados con la gestión 107
Estado actual del cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones que durante la gestión le girara la Contraloría General de la República, algún otro órgano de control externo y la Auditoría Interna. 108
Mensaje Final 109
Material Consultado para la Elaboración de este Informe 110
Anexos 111

Resumen Ejecutivo

Presidencia de Junta Directiva dentro de la Junta de Protección Social busca los más altos estándares en innovación dentro de una de las instituciones referentes del desarrollo social de Costa Rica. Es de reconocer en esta entidad benemérita su noble misión social en beneficio de las poblaciones más vulnerables del país, sin dejar de lado tampoco que la JPS se perfila como una de las primeras empresas estatales de esta República Bicentenaria.

Los resultados plasmados en este informe pretenden responder a las directrices de transparencia y rendición de cuentas dispuestas por la Contraloría General de la República, pero más que eso, se pretende por medio de este documento dar una orientación estratégica sobre los principales desafíos y logros alcanzados en esta administración para que sean tomados en cuenta durante futuras generaciones de tomadores de decisión.

A pesar de grandes desafíos como la emergencia sanitaria causada por el virus SARS-CoV-2 y ciertos reajustes estructurales dentro del Estado a nivel fiscal, en esta gestión se logra distribuir un +16.5% en comparación al cuatrienio anterior. Pero no solo eso, también se incrementa la cobertura de recursos hacia zonas definidas como prioritarias, como lo son las provincias de Limón, Puntarenas y Guanacaste. Se demostró además que se puede optar por mantener altos estándares de innovación en épocas catalogadas de “crisis” a través de la implementación del canal digital “jps en línea”, además por medios de distintas aplicaciones comerciales, también a través de la implementación de modalidad de teletrabajo, en nuevas promociones comerciales, en formas nuevas de resolver problemas de gestión y convertirlos en oportunidades de crecimiento.

En este documento se pretende además retribuir resultados hacia esas poblaciones en vulnerabilidad, como a cada cliente que haya comprado una fracción de uno de nuestros productos.

Quedará demostrado en este informe, como a pesar de tantos retos históricos, siendo el caso de una emergencia sanitaria y una crisis fiscal que sufrió este país en este periodo, esta institución logró levantarse y cumplir con lo encomendado a través de la innovación empresarial y en su impacto social, gracias a esfuerzos de cientos de vendedores, organizaciones sociales, al equipo de junta

directiva, así como el gerencial y a las y los trabajadores de esta noble institución que promovió el señor José María Castro Madriz en el 1848 para hacer el bien.

Presentación

Este informe corresponde al periodo de gestión 2018-2022 a cargo de la señora Esmeralda Britton González, presidenta de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social, tiempo que abarca desde el 8 de mayo del 2018, con el nombramiento en sesión de Consejo de Gobierno, hasta el mes de mayo del año 2022, una vez concluida satisfactoriamente la gestión.

Dentro del marco de legal y normativo para el mismo se toma en cuenta la Ley 8718 "Autorización Para El Cambio De Nombre De La Junta De Protección Social y Establecimiento De La Distribución De Rentas De Las Loterías Nacionales", a nivel normativo el "Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social de San José", "Reglamento Autónomo De Organización Y Servicio De La Junta De Protección Social De San José", la Constitución Política del 1949, así como todas aquellas disposiciones emitidas en el marco de gestión de Gobierno Corporativo, hacia las cuales existe en esta gestión un gran compromiso para cumplirlas.

Por otro lado, existen otros marcos de referencia a nivel de políticas públicas y disposiciones de control de recursos, en este caso se destaca el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública, todas las directrices de la Contraloría General de la República atendidas en detalle, y el compromiso hacia las metas del Plan Nacional de Des carbonización, así como con el enfoque de Buen Gobierno Corporativo sustraído del proceso de integración y adhesión de Costa Rica hacia la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD).

Esta gestión quedará enmarcada entre sus retos y decisiones históricas en torno a factores de innovación y mejora continua, establecidos en objetivos estratégicos para su desarrollo a lo largo del periodo en función: 1. Crecimiento de cobertura a organizaciones sociales y personas beneficiadas en todo el país, especialmente en zonas y distritos priorizados 2. Innovación y crecimiento de la cartera de productos 3. Combate de ventas ilegales y especulación 4. Gestión de Camposantos como un negocio rentable 5. Construcción de edificio de la JPS. 6. Implementar una gestión de cambio institucional, mediante una alineación de procesos, sistemas y recursos para impulsar la eficiencia en la gestión. Todos los anteriores con sus respectivos resultados quedan plasmados en la institución,

gracias a los grandes esfuerzos de esta gestión, la cual tuve la oportunidad de liderar bajo esta presidencia.

Sra. Esmeralda Britton González

La señora Esmeralda Britton González es Bachiller en Sistemas de Información de la Universidad Autónoma de Centroamérica UACA y cuenta con una Maestría Administración y Dirección de Empresas MBA Executive con Especialidad en Negocios Internacionales, de la Escuela Europea de Negocios con sede en Madrid.

Nombrada como Presidenta de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social el 8 de mayo de 2018 en la presente Administración del Presidente Carlos Alvarado Quesada.

La señora Britton asume los procesos que requiere la institución en el marco de estrategia de Gobierno Corporativo, direccionando a “la Junta” hacia un proceso de transformación tecnológica e innovación estratégica para enfrentar la nueva era en el mundo digital de las loterías, apuestas y juego online.

La señora Esmeralda también trabaja actualmente como Gerente de Sistemas en Tecnologías de Información en Procter & Gamble, esto desde hace más de 15 años y cuenta con más de 25 años de experiencia en el área de Tecnologías de información.

Anteriormente fue Presidenta Ejecutiva de Condición de la Mujer (IMAMU) (2002-2004); Gerente de Sistemas – Information Technology Solutions y Gerente de Plataforma SAP, Desde abril 2006. Gerente de Tecnologías de Información en varias compañías, dentro de las cuales desarrolló vasta experiencia como Analista de Sistemas en la Corporación Costarricense de Televisión (actualmente Repretel), 1992-1995. Fue Analista de Sistemas y Gerente de Proyecto, JAPDEVA – Control de Puertos (Convenio UNISYS – JAPDEVA), 1989 - 1991. Tiene experiencia dentro del área de Soporte Técnico y Gerencia de Proyectos en

UNISYS Corporation (1987-1990); Analista de Sistemas y Programadora del Banco Central de Costa Rica (Convenio entre la ABC Asociación Bancaria Costarricense y el BCCR), (1985 – 1987); Analista de Sistemas y Programadora del Registro Nacional (1983 – 1985).

En sus espacios de trabajo se ha caracterizado por transmitir conocimientos de liderazgo, administración de proyectos, iniciativas para apoyar a mujeres en su crecimiento profesional, tanto en el área tecnológica como en liderazgo político.

Dentro de certificaciones en la industria de Administración de Proyectos cuenta con: PMP Project Manager Professional: Certificación del PMI; MSP Manage Successful Programs: Certificación de APMG; CSPO Certified Scrum Product Owner; Certificación de Scrum Alliance SMC Scrum Master Certified; Certificación de VMEdu. A nivel de idiomas Britton cuenta con inglés como segunda lengua y portugués fluido.

Siempre con el afán de posicionar a la Junta de Protección Social, en este caso a nivel internacional dentro del sector de loterías e industria del juego, Britton obtuvo el puesto de Tesorería en la Junta Directiva de la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas de Estado (CIBELAE) en el periodo 2019-2022, así mismo, ha promovido que Costa Rica sea Subsede para Centroamérica y Caribe de esta organización, estableciéndose así desde el año 2019 y hasta la fecha. Dentro de sus logros más recientes se destaca el reconocimiento dado a su persona: “Ganador Histórico ICE London 2022”, textualmente descrito por “el gran servicio a la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas del Estado y por el papel crucial desempeñado en la Reforma del Juego Costarricense”.

Nombramiento en Presidencia de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social

El nombramiento de la señora Britton como presidente de Junta Directiva de la JPS, se da en sesión de Consejo de Gobierno el 8 de mayo del 2018, esto con base a la Ley Nº 8718, "Autorización Para El Cambio De Nombre De La Junta De Protección Social Y Establecimiento De La Distribución De Rentas De Las Loterías Nacionales". En esta ley se establece explícitamente:

> "ARTÍCULO 3.- La Junta de Protección Social estará dirigida por una Junta Directiva y constituirá el máximo órgano jerárquico. El nombramiento de las personas directoras de dicha Junta le corresponderá al Consejo de Gobierno, y estará constituida por siete propietarias y dos suplentes. Las personas integrantes de la Junta Directiva serán juramentadas por el presidente de la República y tomarán posesión de sus cargos ocho (8) días después de su juramentación, por un período de cuatro (4) años… El Consejo de Gobierno designará a la persona que ocupará el cargo de presidente de la Junta Directiva, quien desempeñará su cargo por un período de cuatro (4) años" (Ley Nº 8718, 2009)

El nombramiento de la señora Britton se enmarca dentro de la Primera Presidencia Afrodescendiente en la Junta de Protección Social. Además de eso se cuenta con un perfil profesional bastante sobresaliente en temas de innovación tecnológica y negocios que aportan en gran medida a la función

estratégica la institución. Durante esta gestión la presidenta se ha mantenido también dentro de su ocupación laboral como Gerente de Sistemas en Tecnologías de Información en Procter & Gamble.

Participación en Sesiones

La Presidencia de Junta Directiva en función de sus compromisos y convicción, obtuvo un 99.3% de participación en las sesiones de Junta Directiva. Esto en consideración a que dentro de la gestión hubo 300 sesiones, se presentan dos ausencias justificadas por motivos de fuerza mayor (sesiones ordinarias 40-2018 y 71-2019), lo cual significa la asistencia a 298 sesiones, sumadas al tiempo destinado a reuniones de Comités Corporativos sería equivalente a 2004 horas, o bien 83,5 días continuos.

Como dato histórico, la primera sesión del cuerpo colegiado de esta administración se desarrolló el día 19 de junio de 2018 (29-2018). Desde entonces se han mantenido al menos cuatro sesiones ordinarias y dos extra-ordinarias en forma mensual.

En este cuadro se representa el consolidado de sesiones a las que asistió la presidencia de junta directiva de la JPS.

Asistencia de Presidencia - Sesiones de Junta Directiva			
Periodo	**Sesiones Ordinarias**	**Sesiones Extraordinarias**	**Total por Periodo**
2018	**26**	**18**	**44**
2019	**47**	**28**	**75**
2020	**48**	**29**	**77**
2021	**48**	**27**	**75**
2022	**17**	**10**	**27**
Asistencia 2018-2022	**186**	**112**	**298**

Fuente: Secretaria de Actas-JPS, 2022

La emergencia sanitaria en ningún momento fue impedimento para mantener estos espacios, de otra forma fue necesario optar por tener las reuniones de forma virtual para poder cumplir con las obligaciones adquiridas y atender la situación vivida por la organización en ese momento.

Datos proporcionados por la Secretaría de Actas, unidad adscrita a Presidencia, confirman finalizando la elaboración de este informe que se destinó más de 1459 horas a sesiones de Junta Directiva, esto entre la primer sesión (2018) y al menos hasta los últimos registros de tiempos dados para la sesión 22-2022 (18 de abril del 2022), lo cual podría significar una duración mayor a las 1480 horas tomando en consideración 5 sesiones adicionales del periodo por contabilizar a la hora de sistematizar esta información. Es importante tomar en cuenta que cada uno de estos espacios conlleva horas de preparación anticipada para estudiar los temas sobre los que se tenga que tomar decisión.

Estimación en Tiempo de Sesiones 2018-2022							
		2018*	2019	2020	2021	2022*	Total
Sesiones Ordinarias	Horas	158:49:00	198:13:00	274:19:00	278:45:00	84:02:00	994:08:00
	Promedio	3:41:36	4:07:46	5:35:54	5:48:26	5:36:08	4:57:58
Sesiones Extra Ordinarias	Horas	92:30:00	79:17:00	131:00:00	133:31:00	28:51:00	465:09:00
	Promedio	3:05:00	2:49:54	4:40:43	4:56:42	4:07:17	3:55:55
		251:19:00	277:30:00	405:19:00	412:16:00	112:53:00	**1459:17:00**

Fuente: Secretaría de Actas, JPS, 2022.

*Se contabiliza a partir de la sesión 29-2018 (19 de junio de 2018) con corte hasta la sesión 22-2022(18 de abril 2022).

A continuación, el detalle de participación en comités Corporativos por parte de la Sra. Esmeralda.

COMITÉ CORPORATIVO	FUNCIÓN	REUNIONES POR MENSUALES
C.C. Ventas	Presidencia de Comité	4
C.C. Proyectos de Ley	Presidencia de Comité	2
C.C. Subsede-CIBELAE	Presidencia de Comité	1
C.C. Estrategia	Presidencia de Comité	4
C.C. Crisis	Presidencia de Comité	*cuando se requirió
C.C. Tecnologías de Información	Presidencia de Comité	2
C.C. Nombramientos	Miembro de Comité	*2 por trimestre
C.C. Reconocimientos	Miembro de Comité	*1 por trimestre

Fuente: Secretaría de Actas, JPS, 2022.

Considerando registros de periodos 2020, 2021 y 2022 hay constancia de asistencia a 262 reuniones en estas instancias, bajo un promedio de duración de 2 horas, es decir **más de 524 horas** invertidas en comités, adicionalmente a lo referente de períodos 2018 y 2019. Lo anterior es debido a que desde inicios de esta gestión han existido comités de trabajo, no obstante, estos integraron un reglamento, plan de trabajo y se constituyeron formalmente por decisión de Junta Directiva a partir del 2020 según las recomendaciones de gestión de buen gobierno corporativo establecidas en la OCDE.

Tan solo entre espacios de sesión en Junta Directiva y Comités Corporativos se dedicó más de 2004 horas, equivalentes a 83,5 días continuos, sin tomar en consideración cualquier otro tipo de actividad como giras a todas las regiones del país para reunirse con organizaciones sociales y vendedores, además del tiempo destinado en atención a conferencias de prensa, encuentros con otras autoridades

locales de gobierno y de loterías de otros países, eventos protocolarios o de otra naturaleza vinculada al compromiso del ejercicio bajo este cargo.

Labor Sustantiva Institucional en Junta Directiva

La Junta de Protección Social es una entidad que genera valor público a través del beneficio a las poblaciones vulnerables. Esto se logra a través de su giro comercial que permite la distribución de sus utilidades. Complementariamente se coordina con entes rectores en distintas áreas de impacto social para el aprovechamiento de los recursos generados que permitan llevar a cabo esta misión.

El Artículo 2 de la Ley Nº 8718 establece sobre la naturaleza jurídica y funciones de la JPS:

> "La Junta de Protección Social es un ente descentralizado del Sector Público; posee personalidad jurídica y patrimonio propios, así como autonomía administrativa y funcional para el desempeño de sus funciones. Tendrá a su cargo, en forma exclusiva, la creación, administración, venta y comercialización de todas las loterías, tanto las pre impresas como las electrónicas, las apuestas deportivas, los juegos, las video-loterías y otros productos de azar, en el territorio nacional, a excepción de los casinos; sin perjuicio de las concesiones o autorizaciones que otorgue para la administración o comercialización de estos productos, en cumplimiento de los fines públicos asignados" (Ley Nº 8718)

Lo anterior significa que la JPS es una entidad descentralizada y esto se debe en mayor medida a que su ingreso no es dependiente del presupuesto del poder ejecutivo, no recibe fondos a través del Ministerio de Hacienda, ni de ninguna otra entidad. Entendiendo lo anterior, la institución genera sus propios recursos a través de su labor comercial, de ahí que ha generado y fortalecido su patrimonio y sostenibilidad financiera en el tiempo. Las utilidades que se generan cubren el fondo de premios, gastos operativos y posteriormente se dividen entre distintos programas de impacto social, como lo son giros directos a otras entidades de gobierno y sector privado con interés social y público, programa de apoyo a la gestión que ayuda al financiamiento de los gastos mensuales de más de 417 organizaciones en todo el país, y por otro lado se encuentra el programa de Proyectos Específicos que atiende la adquisición o generación de activos/obras para el beneficio de organizaciones que atienden a poblaciones vulnerables.

En cuanto al área comercial, el mismo artículo dispone la exclusividad obtenida por la entidad en cuanto a la operación de las loterías, tanto las pre impresas como las electrónicas, apuestas deportivas, juegos, video-loterías y otros productos de azar (excepción de casinos), además la realización de todo tipo de rifas pre impresas y electrónicas (salvo rifas promocionales).

De lo anterior se desprenden retos que se mantienen en la historia: continuar innovando la oferta comercial para seguir generando utilidades y, por otra parte, el combate a las bancas clandestinas que promocionan el juego ilegal y atentan contra el bienestar de las poblaciones vulnerables.

Otro punto importante a mencionar, la JPS tiene dentro de su propiedad y administración dos Campos Santos en la provincia de San José. Uno de estos, llamado "Cementerio Metropolitano" ubicado en Pavas y el otro "Cementerio General" ubicado en distrito Hospital del Cantón San José.

Sobre el porqué de estos cementerios, se explica, dentro de las funciones que se le asignaron al primer presidente de la institución, entonces llamada "Junta de Caridad de San José" (1845), el señor Nazario Toledo, recibió como orden conseguir el terreno y recursos para construcción de un hospital (Hospital San Juan de Dios) y el espacio para un cementerio (Cementerio General), ambos objetivos ante la necesidad de poder combatir la pandemia del cólera. La JPS nace desde una emergencia nacional, de ahí su espíritu de solidaridad y trascendencia. "La junta" hasta nuestros días no ha dejado de ayudar a las personas más necesitadas y velar por soluciones innovadoras que impacten a la totalidad de la población, una labor evidenciada por ejemplo en el financiamiento a infraestructura de la red hospitalaria en todo el país, entre muchos aportes a sectores vulnerables que más adelante se detallarán.

Corresponde a la Presidencia de Junta Directiva precisamente dentro de sus funciones el honor de liderar el máximo órgano jerárquico de la institución, pero más allá de eso se ha fijado el compromiso de promover todos los esfuerzos organizacionales posibles para cumplir con el objetivo de la entidad, mismo que en esta administración ha significado enfocarse en poder generar avances dentro de un marco de transformación digital que favorezca cumplir con su sentido social y su pensar estratégico al ser esta entidad benemérita una de las empresas estatales más antiguas y exitosas del país.

Equipo de Junta Directiva

- Presidenta Sra. Esmeralda Britton González
- Vicepresidenta Sra. Fanny Robleto Jiménez
- Secretaria Sra. Urania Chaves Murillo
- Directora Sra. Maritza Bustamante Venegas
- Director Sr. Arturo Ortiz Sánchez
- Director Sr. José Mauricio Alcázar Román
- Directora Sra. Vertianne Fernández López
- Director Suplente Sr. Gerardo Villalobos Ocampo
- Director Suplente Sr. Felipe Díaz Miranda

En esta administración, el cargo de Vicepresidencia ha sido ocupada en tres oportunidades por mujeres: Marilyn Solano Chinchilla, Maritza Bustamante Venegas y Fanny Robleto Jiménez, esta última con menos de 30 años de edad, convirtiéndose en la mujer más joven en ocupar este importante cargo en la historia de la JPS. Se destaca dentro de este órgano colegiado también gran diversidad de áreas profesionales como Tecnologías de Información, Psicología, Pedagogía, Derecho, Finanzas, Ingeniería Industrial.

Equipo Gerencial

- Sra. Marilyn Solano Chinchilla, Gerente General
- Sra. Evelyn Blanco Montero, Gerente Producción, Comercialización y Operaciones
- Sr. Olman Brenes Brenes, Gerente Administrativo Financiero
- Sra. Grettel Arias Alfaro, Gerente de Desarrollo Social

Un aspecto notorio en esta administración es la representación de las mujeres, quienes ocupan la mayoría de cargos de alta dirección. Además del total del personal de la institución, más del 45% de sus puestos están en manos de profesionales mujeres.

Cambios en el entorno durante el periodo de gestión, incluyendo los cambios en el ordenamiento jurídico

El periodo 2018-2022 se caracterizó por grandes cambios en el entorno que influyeron en la JPS en todos sus alcances. En este apartado se pretende hacer una recopilación de esos acontecimientos, en mayoría desafíos, que al día de hoy se podría decir en su mayoría fortalecieron las capacidades operativas de la organización.

Emergencia sanitaria a causa del virus SARS-CoV-2

La enfermedad causada por este virus afectó la operación y realización de sorteos, poniendo en riesgo incluso la salud de vendedores, personas de organizaciones y personal de institución. Hubo renuncias de vendedores incluso por esta situación.

Desde el poder ejecutivo se emitió un conjunto de directrices de acatamiento ante estas condiciones, tales fueron encomendadas desde el Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Planificación. Todas estas regulaban la actividad comercial con algunas consideraciones de salud, también establecían disposiciones referentes al funcionamiento de las Instituciones estatales, lo que trajo medidas de aforo (inicialmente un 20%) e implementación de la modalidad de teletrabajo hacia aquellos puestos que se pudieran acoplar a la misma según sus funciones.

Cambios en la Estructura Organizacional con base a la Emergencia Sanitaria (Reorganización y distribución de funciones de los colaboradores)

La colocación y venta por medio del canal de distribución mediante plataforma tecnológica (jpsenlinea.com), contrarrestó la supresión de sorteos y su impacto en ingresos, ya que esta medida se tuvo que tomar en el marco de la emergencia sanitaria. El canal digital vino precisamente a disminuir la destrucción de la lotería no vendida, y a coadyuvar significativamente con la venta de los productos pre impresos, en beneficio de las Organizaciones Sociales gracias a las utilidades.

Actualización (Transición) de la versión de las normas ISO 9001 y 14001 de la versión 2008 a la 2015

Las empresas que deseen mantener estas normas deben adaptarse a los nuevos requisitos que impone la nueva versión. Dentro de los ajustes más notorios en esta transición se encuentra la implementación del análisis del riesgo de oportunidades y el incremento en la flexibilidad en el ámbito documental.

Adición al artículo 65 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa

El 4 de marzo de 2022 se publicó el Decreto Ejecutivo N°43433-H mediante el Alcance No. 47 a La Gaceta No. 43, el mismo presenta una reforma al artículo 65 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

Toda oferta presentada por un proveedor nacional debe contener las siguientes declaraciones y certificaciones. Tratándose de personas físicas, deberá presentar una declaración jurada en la que indique el beneficiario final, incluyendo su nombre completo y su condición declarada de beneficiario final. Tratándose de personas jurídicas, se deberá presentar una declaración jurada de naturaleza y propiedad de las acciones que contenga la cédula jurídica o física de los accionistas según corresponda, el capital social, la naturaleza de sus acciones, y a quién pertenecen. Cada proveedor oferente también debe presentar, como parte de esa declaración jurada, información precisa y completa sobre su(s) beneficiario(s) final(es), incluido el(los) nombre(s) completo(s) de su(s) beneficiario(s) final(es), así como el tipo y número de documento de identificación oficial. En caso de que los accionistas del oferente y del subcontratista sean a su vez personas jurídicas, la declaración jurada deberá comprender, además, la información señalada anteriormente respecto de estas últimas.

Ley de Fortalecimiento de Finanzas Públicas

Con la entrada en vigencia de la Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas N° 9635 (a partir del 01 de julio de 2019) la Institución requirió aplicar cambios para el apego a la misma, entre los cuales se destacan:

- Ajustes en temas labores como: auxilio de cesantía, anualidad, dedicación exclusiva, prohibición, incentivos adicionales improcedentes (el incremento, ni el pago de remuneración por concepto de "discrecionalidad y confidencialidad", ni el pago o reconocimiento por concepto de bienios, quinquenios o ninguna otra remuneración por acumulación de años de servicio distintos de las anualidades)

- Incorporación, a partir de periodo presupuestario 2020, los montos por impuesto al valor agregado que correspondan por la adquisición de bienes y servicios. Siendo que la Institución se encontraba exonerada del impuesto sobre las ventas.
- La aplicación de la Regla Fiscal, limitando el accionar institucional conforme a la misión y visión, al considerarse las transferencias como gasto corriente y tener un porcentaje máximo del gasto.

Ley Marco Empleo Público

La aprobación de Ley N.° 10159 –presentada desde abril del 2019–, fue parte del proceso que trazó el poder ejecutivo hacia la consolidación fiscal.

Esta nueva legislación busca hacer una transición del esquema salarial compuesto hacia un salario global, que permite reducir diferencias salariales entre colaboradores con mismas funciones, lo cual supone un ahorro al Estado de entre 0,81% y 1,04% del PIB al año según proyecciones del Ministerio de Hacienda y Ministerio de Trabajo. Entre otros componentes de este instrumento se encuentra algunas nuevas valoraciones pertinentes a evaluación de desempeño.

Normas técnicas sobre presupuesto

Con la publicación de las “Normas técnicas sobre presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia de sector público a sujetos privados” emitido por la Contraloría General de la República (CGR), en diciembre 2019 las cuales se aplican a partir del año 2021, todos los sujetos privados deben presentar sus presupuestos al sujeto concedente y ya no a la CGR. La JPS es el sujeto concedente responsable de los fondos públicos y por ello es quien ahora aprobará los presupuestos a los sujetos privados, como una fiscalización previa, dado a que posteriormente el presupuesto de la JPS integrado será elevado a la CGR. Esto es importante mencionarlo en razón de las transferencias que la entidad realiza hacia organizaciones de bien social.

Análisis inicial sobre estado de la Junta de Protección Social

La JPS es una empresa con de 177 años de historia, ha podido llegar hasta estos días porque ha sido objeto de transformaciones, no obstante, desde el inicio de esta gestión se identificaron varios puntos de alta prioridad a nivel de mejora u oportunidad, los mismos fueron asumidos como objetivos estratégicos en el periodo.

1. **Cobertura a organizaciones sociales y personas beneficiadas en todo el país, especialmente en zonas y distritos priorizados.**

   La JPS da cobertura a más de 430 organizaciones, esto a través del Programa "Apoyo a la Gestión" que abarca 417, el mismo consta de transferencias recurrentes hacia organizaciones para cubrir con sus gastos de manutención. El programa de Giros Directos por otra parte abarca 10 entidades según disposición de la Ley No. 8718, dentro de las que se abarca la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO), Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), Consejo Técnico de Asistencia Médico Social, Caja Costarricense de Seguro Social (Centro Psiquiátrico Penitenciario), Caja Costarricense de Seguro Social (Pensiones del Régimen no Contributivo), Cruz Roja Costarricense, Hogares Crea, Tamizaje Neonatal, BANVHI, Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS).

   El reto de esta y cualquier administración es aumentar la cobertura en atención social, lo cual pasa por ampliar el acceso en zonas geográficas de mayor vulnerabilidad, mientras que por otra parte se considera también la necesidad de poder generar más utilidades, algo que se destaca en el punto a seguir.

2. **Necesidad de innovación y crecimiento de la cartera de productos para poder continuar generando recursos.**

   Un punto de vital trascendencia es la oferta comercial y el comportamiento de los productos para poder generar utilidades. En este caso para mayo del año 2018 la entidad contaba con un catálogo de productos compuesto por: Lotería Nacional, Lotería Popular (Chances), Nuevos Tiempos, Lotería Instantánea y Lotto. En cuanto al producto "Chances" es importante considerar la promoción del "Acumulado", la cual ayudó en gran manera a la generación de utilidades. Costa Rica presenta cambios demográficos bastante fuertes junto a otras transformaciones que modifican el entorno y comportamiento del cliente como puede ser

también la implementación de nuevas tecnologías relacionadas a desarrollo de proyectos en internet y dispositivos móviles. Estas y otras son razones para pensar en una oferta comercial que debe mantener su transformación en el tiempo.

3. **Crecimiento de ventas ilegales de juegos de azar en manos de bancas clandestinas y especulación de precios en productos de la JPS.**
   Durante las últimas décadas ha existido un gran incremento en la venta de productos no avalados por la institución, financiados por bancas clandestinas en muchos casos. Esto representa un riesgo para la sociedad ya que es una actividad que se vincula a crimen organizado. Es importante mencionar que esta situación afecta los resultados de venta de la institución, siendo así que las personas pueden optar por dejar de comprar productos a la JPS y esto conlleva que el dinero de ese potencial cliente no pueda ser destinado a inversión social.

4. **Situación Financiera de Camposantos.** La JPS desde su creación asumió un compromiso de mantener la gestión de campos santos dentro de sus funciones, se conceptualizó en algún momento que esto podía representar un negocio para la institución, sin embargo, lejos de ello representa un alto gasto para la organización. Esta situación pasa por varios temas, destacando primordialmente que los niveles de recaudación por concepto de mantenimiento eran considerablemente bajos, por otra parte, la oferta de valor a nivel de servicios que puede ofrecer la entidad era bastante escaza.

5. **La necesidad de nuevo edificio para la JPS.** El edificio actual de la organización se encuentra en una zona hospitalaria, donde se ubica el Hospital Nacional de Niños, así como el Hospital Nacional de Geriatría y Gerontología, manteniendo este último una gran necesidad de ampliación para poder cubrir sus necesidades básicas mediante la urgencia de continuar su desarrollo estructural.

6. **Gestión de cambio institucional, alineación de procesos, sistemas y recursos para impulsar la eficiencia en la gestión.** En este eje se identifica la necesidad que tiene la institución de innovar, no solo en su oferta comercial, sino también dentro de sus mismos procesos de

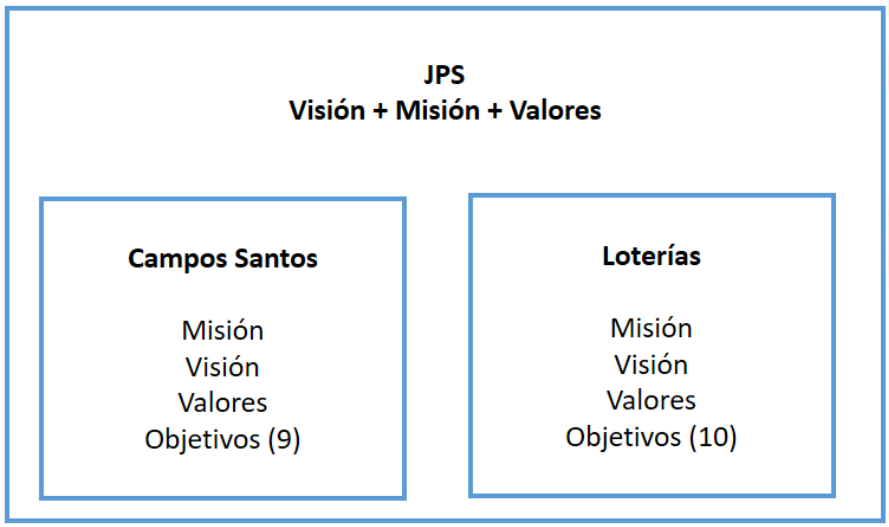
gestión. Siendo así se considera de vital importancia mejorar avances en agilización de trámites y proyectos estratégicos, trazabilidad de información, actualización profesional, entre otros aspectos que busquen mayor eficiencia en la administración. Precisamente un aspecto notorio fue una práctica institucional basada en una directriz presidencial obsoleta que definía que compras de montos muy pequeños debían ser sometidas a aprobación por parte de la junta directiva, lo cual atrasaba muchos procesos administrativos y demandaba mucho tiempo y debilitamiento de sentido estratégico del cuerpo colegiado.

Multiplicidad Estratégica

A inicios de este periodo el marco referencial en cuanto a objetivos institucionales se componía por más de 19 objetivos, entre los que se logró identificar 10 objetivos del sector de loterías y 9 de Campos Santos.

La filosofía corporativa de la entidad se basaba en una estrategia diversificada, subdivida en unidades estratégicas bajo el entendimiento de que se podía comprender mejor la realidad particular y tomar decisiones adecuadas. Las dos unidades de negocio entonces correspondían: 1. Las Loterías Nacionales 2. Los Campos Santos.

Tal y como se puede apreciar en esta imagen la institución contaba con varios marcos de referencia a nivel de formulación estratégica, incluso dos Planes Estratégicos, lo cual implicaba que la transmisión de valores dentro de la institución fuera una tarea complicada en términos de comunicación dentro del ambiente organizacional. Aun así, lo más grave en este caso sería la falta de articulación en cuanto a



Marco Filosófico 2017. Fuente: Archivo JPS, 2017

una sola visión y misión institucional.

La dispersión estratégica en cuanto a la existencia de 19 objetivos (y otros adicionales de otras áreas) provoca algunas deficiencias, en tanto es difícil que el personal y las mismas autoridades de una organización puedan asimilar la existencia de tantos puntos referenciales, no existía una priorización en la filosofía de la organización. Por otra parte, también se notó la falta de posicionamiento de objetivos vinculantes a las gerencias de Desarrollo Social y Administrativa Financiera. Es preciso mencionar que por la diversidad de actividades en la entidad también es necesario que cada uno de los objetivos vincule varias áreas para fomentar una identidad corporativa conjunta y colaborativa.

La consideración por parte de la Presidencia y Junta Directiva de la administración 2018-2022 fue precisamente replantear todo este esquema, para que la JPS se orientara por un solo marco estratégico: visión y misión general, además de objetivos institucionales transversales que enlazaran todas las áreas. Se consideró además que dentro del planteamiento del marco estratégico existente faltaba posicionar variables de innovación mediante nuevos productos y procesos, así mismo, hacer mención a la mejora las utilidades para su respectiva distribución. Es así como se puede apreciar en el marco estratégico 2018-2022 como cada gerencia de área obtiene al menos dos objetivos bajo su responsabilidad y estos están vinculados a los de las otras áreas. Sobre esto se profundiza en el apartado del marco estratégico de este informe, más adelante.

Actividad Comercial

Las ventas de la JPS en el período 2014-2017 mantuvieron un buen comportamiento con tendencias crecientes en la mayoría de productos, en total generaron más de 930 mil millones de ingresos, siendo la más destacada la Lotería Nacional y en segunda instancia la Lotería Popular.

Producto	2014	2015	2016	2017
Lotería Nacional	98,441,657,050.00	97,877,874,700.00	105,753,443,600.00	116,413,500,800.00
Lotería Popular	50,872,822,000.00	49,472,099,900.00	52,802,875,900.00	60,130,909,600.00
Lotería Tiempos	1,932,099,600.00	1,693,439,450.00	1,266,625,528.00	1,048,311,200.00
Lotería Instantánea	8,336,944,000.00	8,612,626,000.00	5,018,469,500.00	4,482,119,000.00
Lotería Nuevos Tiempos	48,412,779,100.00	58,874,356,400.00	50,181,825,700.00	61,191,708,800.00
Lotto	6,140,464,800.00	12,651,531,600.00	14,946,085,100.00	17,231,407,200.00
Consolidado Anual	214,136,766,550.00	229,181,928,050.00	229,969,325,328.00	260,497,956,600.00
Total	**933,785,976,528.00**			

Valoraciones comerciales

Si bien es cierto se puede identificar buenos resultados en comportamientos de ventas, también existieron otras variables que representaron puntos de mejora importantes, entre los que se destacan los siguientes.

- Compleja relación entre consorcio y la JPS, cuyo impacto era la carencia de alternativa de nuevos productos e innovación.
- Poca o nula automatización de procesos en diferentes unidades adscritas a la Gerencia de Producción y Comercialización.
- No se contaba con capacitaciones y reuniones con personas vendedoras autorizadas por la JPS. De esta forma era sumamente difícil la recepción de información de primera mano según lo que se indicara por parte de la fuerza de ventas respecto al comportamiento de los productos.
- Una cultura administrativa arraigada al papel, pero con escaza documentación de acciones ejecutadas.

Desempeño Financiero

La organización mantuvo un balance financiero óptimo en el cuatrienio anterior, dichosamente y para el beneficio de las organizaciones. Esto se puede constatar en los índices cuyos resultados hacen ver la solvencia y capacidad de respuesta por parte de la institución hacia sus obligaciones.

Resumen de Desempeño Financiero, (cifras en millones de colones)

SITUACIÓN FINANCIERA	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS	57,525.30	64,670.10	83,363.40	95,569.60
PASIVOS	40,044.50	433,310.00	58,315.40	63,274.80
PATRIMONIO	17,480.80	21,339.00	25,047.90	31,294.70
Indices				
SOLVENCIA (AC/PC)	1.39	1.46	1.41	1.49
SOLIDEZ (ANC/PNC)	268%	225%	209%	159%
RESULTADOS				
INGRESOS	196,865.40	212,811.00	209,639.00	241,960.10
COSTO DE VENTAS,PAGO PREMIOS,TRANSFERENCIAS Y GASTOS OPERATIVOS	195,257.70	208,029.00	205,605.00	236,312.60
RESULTADO DEL EJERCICIO	**1,607.70**	**4,782.00**	**4,034.00**	**5,647.50**
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	24,679.70	31,746.40	29,717.20	36,334.00

Perspectiva Institucional a Nivel Social, Períodos 2014-2018 y 2018-2022

Ciertamente la JPS mantuvo una tendencia creciente a nivel de ventas de sus productos en el cuatrienio anterior, lo cual significó un incremento progreso en la distribución de utilidades en organizaciones, pasando así de más de 22 mil millones de colones en el año 2014 a más de 31 mil millones de colones en el año 2017. Para el período 2018-2022 se logra superar el acumulado referente a distribución por más de 17 mil setecientos millones de colones.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Resultado Anual	₡22,785,125,374	₡27,778,680,081	₡25,624,477,649	₡31,050,135,298	₡38,048,901,059	₡34,251,268,607	₡22,726,311,883	₡29,952,762,384
Resultado Período	₡107,238,418,403				₡124,979,243,933			

El aumento de recursos distribuidos en el cuatrienio 2018-2021 respecto al anterior, se da pese al impacto de la emergencia sanitaria, a la regla fiscal e implementación del impuesto de valor agregado (iva).

Fuente: Gerencia de Desarrollo Social, JPS.

Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional

La Autoevaluación del Sistema de Control Interno (AESCI) está en pleno funcionamiento. Su formulación para el 2022 fue conocida por Junta Directiva en fecha 23 de diciembre del 2021, en conjunto con el Informe del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI).

Mediante JD-900 correspondiente al Capítulo III, artículo 3) de la sesión extraordinaria 75-2021, celebrada el 21 de diciembre 2021, la Junta Directiva dispuso:

“La Junta Directiva ACUERDA:

“Se conoce el avance del Informe de Formulación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI), remitido por la Gerencia General mediante oficio JPS-GG-1721-2021. Se instruye a la Gerencia General compartirlo con el Comité Corporativo de Riesgos y con la Auditoría Interna. ACUERDO FIRME.”

La presidencia de Junta Directiva ha promovido un adecuado sistema de control interno, tanto como fiscalizador de recursos, pero como pilar que garantice el desarrollo estratégico institucional facilitando el desenvolvimiento de este a través de una filosofía que aporte a la mejora continua de los procesos. Lo anterior procurando respetar el marco jurídico, de eficiencia y transparencia en el uso de los fondos públicos.

Acciones Emprendidas para Establecer, Mantener, Perfeccionar y Evaluar el Sistema De Control Interno Institucional

La Junta Directiva ha promovido el sistema de control interno, considerando la importancia de este para la toma de decisiones estratégicas y salvaguardar el valor público de la entidad. Dentro de las principales acciones a considerar en la institución para el buen desempeño del control interno se pueden destacar las siguientes.

1. Formulación del Sistema de Valoración de Riesgos del período 2020 (Seguimiento 2021).
2. Establecimiento de la Comisión de Riesgos en temas financiero-contables.
3. Establecimiento de los Componentes del Sistema Específico de Valoración del Riesgo.
4. Se establecen los riesgos relacionados con los planes estratégicos Institucionales.
5. Capacitación COSO ERM para el Comité Corporativo de Riesgos y los gerentes (general y los de área). Este es un marco referencial de estándares para la orientación sobre gestión del riesgo empresarial con el objetivo de mejorar el control dentro de la organización y mitigar el fraude.
6. Se conoce y da seguimiento a los riesgos de fraude (identificados mediante Auditoría Externa 2020). Estos riesgos son atendidos y tienen un seguimiento constante por parte de la Gerencia Administrativa Financiera (GAF).
7. Formulación del Sistema de Valoración de Riesgos del período 2021 (seguimiento 2022).
8. Elaboración y comunicación del Calendario de Control Interno para el período 2021-2022, el cual incluye las actividades de seguimiento de medidas de administración de riesgos, de elaboración y envío de los informes de Formulación de Riesgo y Autoevaluación del Control Interno, así como las fechas de capacitación, tanto para enlaces como para el resto del personal involucrado con el Control Interno.

Marco Estratégico de la Gestión 2018-2022

Uno de los primeros pasos considerados en ejercicio fue la reestructuración de los objetivos estratégicos institucionales. Esto para definir el enfoque de trabajo que iba a dar resultados a corto y mediano plazo, complementándose a una visión estratégica a largo plazo.

Lo anterior se logra a través del cumplimiento de metas que se ajusten a las necesidades y aspiraciones de la Junta de Protección Social, institución benemérita y modelo en su impacto social, pero que requiere seguir transformándose en el tiempo para captar nuevos desafíos y oportunidades de crecimiento. Es importante indicar que dentro de la administración todas estas disposiciones se establecen en el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 "*El Plan Estratégico Institucional (PEI) es uno de los instrumentos de planificación que facilita a las instituciones públicas generar el valor público que les corresponde desarrollar y aportar al desarrollo del país.*" (MIDEPLAN, 2018, p. 13)

Objetivos Estratégicos

La Junta Directiva tuvo que plasmarse metas muy claras para materializar su aspiración de mejorar esta institución, según el interés estratégico y en consulta con gerencias de área, así como en coordinación con el Departamento de Planificación, se concretan los pilares de esta administración, mismos que se formalizan mediante la aprobación del acuerdo JD-008 en la primera sesión de junta directiva del año 2019:

1. Crecimiento de cobertura a organizaciones sociales y personas beneficiadas en todo el país, especialmente en zonas y distritos priorizados.
2. Innovación y crecimiento de la cartera de productos.
3. Combate de ventas ilegales y especulación.
4. Hacer de la gestión de Camposantos un negocio rentable.
5. Construir un nuevo edificio para la Junta de Protección Social.

En el mes de mayo del año 2020 se agrega un sexto objetivo estratégico:

6. Implementar una gestión de cambio institucional, mediante una alineación de procesos, sistemas y recursos para impulsar la eficiencia en la gestión. (ERP)

Mediante este inciso adicional se reafirma el compromiso de esta administración hacia la innovación y optimización de recursos. Dentro de los productos esperados por la junta directiva con relación a este objetivo se encuentra la contratación de un sistema de planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning/ ERP). Los resultados esperados de una herramienta con estas coincidirían con los aportes que generalmente brindan estas herramientas, siendo así por ejemplo la automatización de procesos, facilitación de acceso y trazabilidad de información por parte del cliente interno. De este modo, todo lo anterior implica un ahorro de tiempo y costos de producción para la institución. Como se puede notar, la justificación a la definición de todos los objetivos está totalmente alineada a los seis desafíos considerados al inicio del capítulo de diagnóstico (Análisis inicial sobre estado de la Junta de Protección Social).

Complementariamente, se realizó una modificación respecto a la visión y misión de la organización. Bien es conocido que la institución cuenta con varias unidades de negocio, lo cual había generado que cada una de ellas tuviese un marco filosófico distinto. Se determinó que esta situación era contraproducente en términos de articulación institucional. Por mencionar, se definía dentro del marco estratégico institucional dos “unidades” como “Campos Santos” y otra como “Loterías Nacionales”, cada una con un planteamiento distinto en cuanto a su misión y visión. Por otra parte, la dimensión social de la entidad a través de la Gerencia de Desarrollo Social se enfocaba es una filosofía general sobre el impacto de la institución, pero no comprendía la parte comercial como la propulsora de los recursos que llegaban a distribuirse entre organizaciones.

Se consideró importante entonces poder integrar todas las distintas aspiraciones de áreas institucionales bajo un mismo esquema estratégico, incluyendo al área de Campos Santos también, haciendo referencia a que la entidad genera recursos desde la innovación y la eficiencia, para posteriormente generar un impacto en su entorno.

El norte estratégico que define la gestión de la Junta de Protección Social (2018-2022) se establece con base a la siguiente filosofía organizacional:

Visión

"Ser una empresa líder en fortalecer el desarrollo social y la salud pública, mediante el aporte económico y solidario a los programas sociales y la Administración de Camposantos"

Misión

"La Junta de Protección Social contribuye con la salud pública, el bienestar y la calidad de vida de las poblaciones en pobreza y vulnerabilidad social por medio de la administración de las Loterías, Juegos de Azar y la prestación de Servicios en los Camposantos"

Seguimiento a la Estrategia

Una vez consolidado un planteamiento estratégico es necesario preguntarse cómo llevar a cabo un seguimiento al mismo en la forma más eficiente para poder cumplir con las metas programadas en la gestión. Para desarrollar un esquema de seguimiento y evaluación se llevó a cabo varios tipos de actividades.

- **Desarrollo de Sesiones Estratégicas.** A pesar de que el órgano de JD tenga una función estratégica para el liderazgo de la institución, es preciso señalar que muchos de los temas que llegan a esta instancia se convierten en decisiones rutinarias para facilitar la labor administrativa, aún con todo el debido estudio por parte de los directores como con el respaldo técnico de áreas asesoras. De ahí la necesidad de calendarizar reuniones que vincularan únicamente temas donde se trataran decisiones estrictamente estratégicas para la entidad con base a la fundamentación que aportara la administración. Bajo esta premisa se definió que al menos el 50% de sesiones tenían que establecer agendas con temas estrictamente estratégicos. De antemano a la sesión el comité estratégico y la presidencia tienen la función de diseñar dicha sesión, una vez se haya estructurado con los temas pertinentes se informa sobre los mismos a la Gerencia General y Secretaría de Actas para la convocatoria y desarrollo de la sesión, también como es costumbre se pone a disposición de todos los directores si tienen alguna observación a la agenda o desean agregar otro punto estrictamente estratégico que consideren.
- **Capacitaciones y Encerronas.** De la mano al punto anterior, la presidencia ha convocado a un tipo de actividad trimestral, denominada “encerrona”, esto con el apoyo logístico del Comité Corporativo de Estrategia. Estos espacios abarcan entre dos y tres días, cuentan con espacios de capacitación con especialistas del sector, nacionales e internacionales, tomando en cuenta también personal de la institución como asesores y gerentes quienes capacitan en temas de interés para el cuerpo colegiado. Es importante decir que en dichas actividades participan asesores de junta directiva y equipo gerencial. También se cuenta con momentos de análisis sobre temas de actualidad institucional, de los cuales derivan estrategias aplicables a todas las áreas de la institución.

- **Informes Comerciales.** La presidencia y miembros de junta directiva, están enterados del comportamiento de las ventas de los productos de la institución, esto debido a una comunicación constante con el área comercial, pero también a través de informes semanales de venta que les son enviados a través de la secretaría de actas para su respectivo análisis.

De los puntos más importantes para el seguimiento a la estrategia institucional se puede mencionar la función de los Comités Corporativos, siendo estas unidades que promueven, recomiendan y brindan acompañamiento para la facilitación de los objetivos de la institución, sobre este punto se comentará más adelante, dentro del capítulo siguiente de Gestión de Buen Gobierno Corporativo. En dicha sesión se detallan otras iniciativas que alimentan la estrategia de la organización, como lo son reuniones con personal, encuentros con vendedores y organizaciones, de todos estos actores se toma en cuenta recomendaciones que busquen la mejora de la entidad y precisamente el seguimiento para el cumplimiento de la estrategia.

Gestión de Buen Gobierno Corporativo

El término de Gobierno Corporativo hace referencia a aquel conjunto de mecanismos y procedimientos que facilitan tomar decisiones y mantener roles que satisfagan la visión estratégica e integridad de la organización en todas sus áreas para garantizar su sostenibilidad.

Durante el desarrollo de este período Costa Rica tuvo la oportunidad de aceptar la invitación formal de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y para esto tuvo que apegarse a una serie de principios y reformas estructurales dentro de sus instituciones.

Precisamente una de las áreas mencionadas se define como Gobierno Corporativo: "*el conjunto de normas y prácticas de gobierno corporativo proporcionan un marco que contribuye a cerrar la brecha que existe en la economía real entre el ahorro privado y la inversión*" (OECD, 2020; P.12)

Se debe esclarecer que el concepto de Gobierno Corporativo de la organización se enfoca especialmente en empresas cotizadas, sin embargo, en medida en que se consideren aplicables pueden ser una herramienta bastante útil en otro tipo de entidades que no coticen en bolsa u otro mercado. Es un concepto que ha sido implementado en empresas estatales de loterías de otros países.

La Presidencia de Junta Directiva, siendo consciente de la necesidad de esclarecer muchos procedimientos que faciliten el cumplimiento la estrategia organizacional, lideró el establecimiento de un conjunto de prácticas afines a los principios del organismo internacional comentado, esto incluso antes de que Costa Rica fuese aceptado en el mismo[1].

Los Principios de la OCDE se dividen en varios capítulos, dentro de los cuales se describirán algunos avances de la institución:

Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo

Este principio da por entendida la existencia y aplicación de un marco legislativo, reglamentario e institucional sólido, mediante el cual los agentes del mercado puedan confiar hacia la entidad.

Bien se ha explicado anteriormente sobre una reestructuración estratégica que debió atravesar la alta dirección. La JPS tiene una base jurídica muy fuerte a través de la Ley 8718 (Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales), que procura el respeto al objetivo de sus utilidades, destinadas a poblaciones vulnerables. Además de esto en la presente gestión se hizo una actualización del Manual de Criterios que define la forma y algunos requisitos para el giro de esos recursos. Se definió además una estructura de trabajo de comités, encargados de temas estratégicos para la entidad, los mismos con un procedimiento para su seguimiento y evaluación con base al plan de trabajo establecido en ellos, es importante mencionar que atendiendo una capacitación recibida por la más alta dirección de la JPS se procedió entonces a establecer reglamentos dentro de cada comité. Sobre este tema se desarrollará más adelante.

[1] "*Un gobierno corporativo eficaz requiere un marco legislativo, reglamentario e institucional sólido en el que los agentes del mercado puedan confiar cuando entablan relaciones contractuales privadas. Este marco de gobierno corporativo suele basarse en leyes, reglamentos, sistemas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas empresariales que son consecuencia de las circunstancias, la historia y la tradición específicas de los países*" (OCDE, 2016; p.15)

El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo

La estrategia y gestión de la organización es responsabilidad en primera instancia de la Junta Directiva y el Consejo Gerencial, hay grupos importantes que aportan al giro de negocio y al cumplimiento de la visión social de la institución, como lo son en este caso vendedores a nivel comercial y de organizaciones sociales. Por otra parte, existen los entes rectores de esas organizaciones, dictan muchas de las políticas a seguir en el respectivo sector en atención y validan la función de dichas entidades.

> "*Se solicita a la Comisión de Gestión Social realizar un análisis del Manual de Criterios y presentar una propuesta a la Junta Directiva. Realizar consulta a las organizaciones sociales para el análisis de dicho Manual y el envío de las recomendaciones vía correo electrónico y físico*." (JD-319. 06-05-2019)

Lo anterior es un vivo ejemplo de que con todos estos actores se mantuvo una comunicación bajo un objetivo consultivo, esto para mejorar procesos de coordinación como para que la JPS tomara decisiones considerando una evaluación por parte de públicos meta.

Divulgación de información y transparencia

La Junta Directiva bajo el liderazgo de esta presidencia y en acompañamiento con Gerencia General y Gerentes de Área mantuvo reuniones con organizaciones sociales y vendedores en todas las provincias del país, las cuales implicaron en primer lugar dar informes de gestión hacia estas poblaciones, pero por otra parte también escuchar propuestas que ayudaran a mejorar la gestión. Esto se debió también a que la Junta Directiva quería conocer de primera mano la percepción y formas de mejora para despues tomar decisiones con base a factibilidad de propuestas. Apegándose a esas realidad precisamente estas actividades (en la mayoría de casos) se pudieron realizar en Hogares de Ancianos y Centros Diurnos a través de agendas que implementaron metodologías de gamificación (aprender y construir conocimiento jugando) para canalizar propuestas a través de formas innovadoras en la comunicación con estos sectores. Ciertamente no siempre se pudo realizar estas actividades en forma presencial por motivo de la pandemia, y aunque la brecha digital existente entre vendedores y organizaciones podía ser un gran obstáculo se tomó entonces como una responsabilidad para capacitarles en muchas herramientas de comunicación y de gestión en sus que haceres operativos. Siempre se mantuvieron estos espacios, en segunda instancia a través de encuentros virtuales y se reforzó en habilidades tecnológicas de estas poblaciones.

Hay una agrupación sumamente relevante para la institución, sin duda es la constituida por sus trabajadoras y trabajadores, con ellos se mantuvo una reunión periódica, en forma trimestral bajo el mismo esquema de rendición de cuentas, como espacio informativo de procesos estratégicos de la entidad, un espacio de integración que también sirvió para atender inquietudes y propuestas por parte de colaboradores.

Otro tema importante vinculante a transparencia es la autorización para realización de sorteos extraordinarios del Gordo Navideño en lugares externos a la Institución, con la finalidad de potenciar la imagen institucional y promover la asistencia del público consumidor de nuestros productos.

Por otra parte, aunque la ley faculta a que la Junta Directiva nombre a sus gerencias como nombramientos de confianza, se tomó la decisión de tener el Comité Corporativo de Nombramientos, compuesto por tres miembros de Junta Directiva, encargado del proceso de reclutamiento y selección bajo procedimientos bastante claros, definiendo así la Gerencia General, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Producción y Comercialización. De esta instancia se obtuvo los nombramientos establecidos al día de hoy, además es la que evalúa a dichas autoridades en la institución en representación de la Junta Directiva.

Hay otros principios establecidos por la OCDE que no estarían estrictamente vinculados a la JPS, dada su naturaleza jurídica. Entre estos se destaca “Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave”; “Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios”, aun as por conocimiento de los mismos la entidad ha tratado de tomar de estos y otros marcos de buenas prácticas para que sirvan como referencia de una buena gestión**.**

Concientización, capacitación y ejecución de Buen Gobierno Corporativo

Si bien es cierto la entidad venía implementando nuevas prácticas en esta materia, a finales del 2018 se comenzó a gestionar un proceso de capacitación a la Junta Directiva, gerencias y asesores, esto a través de “*Capacitación en Gobierno Corporativo para Directivos de Empresas Propiedad del Estado e Instituciones Autónomas del Estado Costarricense*”, un programa compuesto por varios módulos, organizado por el Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica y la Presidencia de la República. Posteriormente se tuvo acompañamiento por parte de dichas instancias.

"Solicitar al Departamento de Planificación coordinar con la Asesoría Jurídica para diseñar el instrumento para la evaluación de Junta Directiva en apego a lo establecido en la Directriz No. 039-MP y llevar a cabo la valoración de todos los temas de trabajo de la OCDE donde se consideren vinculantes las buenas prácticas de la JPS" (Acuerdo JD-257, 8-4-2019)

Como parte de las implementaciones en esta materia, en enero del año 2019 se estableció un comité de evaluación de Junta Directiva encargado de implementar el mecanismo para su evaluación.

Esta Junta Directiva y cada uno de sus miembros asumen el compromiso formal de realizar evaluaciones periódicas del desempeño sobre su gestión como órgano colegiado, así como de su gestión individual y de acordar con el Consejo de Gobierno los planes de mejora necesarios. Dichosamente, la matriz de evaluación hacia esta junta directiva, diseñada por la misma a través del Comité Corporativo de PEI en acompañamiento del Departamento de Planificación Institucional, fue tomada como modelo de referencia por parte de la Unidad de Gobierno Corporativo del Poder Ejecutivo, para evaluar otras Juntas Directivas.

Comités Corporativos: Función y Logros Alcanzados

Dentro de las principales garantías para que esta administración lograra sus resultados se encuentra el establecimiento de doce comités corporativos, alineados a los objetivos institucionales. Los mismos tienen la función de dar seguimiento a temas relevantes para la organización, también se les considera como instancias de recomendación hacia junta directiva. Se les agrega en algunas ocasiones algunas funciones de coordinación sobre algunos temas que no consideren ejecución presupuestaria ya que carecen de recursos financieros. A continuación, se describirá de forma muy breve los objetivos, entregables iniciales, logros y acciones a seguir por cada una de estas instancias.

Comité Corporativo de Gestión Social

Objetivos

1. Incrementar la cobertura en las provincias costeras en las siguientes áreas de atención: personas adultas mayores, niños en vulnerabilidad (explotación sexual comercial), personas con discapacidad.
2. Tener un plan de juego responsable implementado desde la perspectiva de las acciones que puede realizar la JPS
3. Aumentar la cantidad de organizaciones sociales fiscalizadas por año (actualmente es el 20%)
4. Modificar los lineamientos actuales para que las liquidaciones de las OS sean de forma mensual en lugar de semestral.

Entregables Iniciales:

Informes de seguimiento mensual referentes a cobertura en provincias costeras; Informe de seguimiento avance en estrategia para aumento en cantidad de organizaciones fiscalizadas; informe de avance de las organizaciones sociales que realizan el registro de información mensual en el SIAB.

Logros

1. Estudios técnicos Proyecto SINERGIA aprobados por Junta Directiva.
2. Talleres de sensibilización en juego responsable.
3. Plan de comunicación para campaña de juego responsable.
4. Definición de slogan para campaña de juego responsable.
5. Incidencia política sobre ludopatía.

6. Reunir información base para fundamentar el proyecto y para posible certificación WLA.
7. Plan de capacitación dirigida a organizaciones.
8. Nuevos lineamientos y seguimiento para incorporación de información de gastos mensual.

Acciones a seguir: Aprobación del caso de negocio proyecto SINERGIA. Seguimiento y evaluación del proyecto SINERGIA; proyecto de juego responsable, estudios técnicos y caso de negocio; informe de implementación de campaña juego responsable.

Comité Corporativo de Ventas

Objetivos:

1. Incrementar la cartera de productos para la generación de mayores ingresos.
2. Habilitar los procesos de transformación tecnológica que permita una institución preparada para los retos presentes y futuros.
3. Combatir la venta ilegal de productos de Azar.

Entregables: Piloto DELTA iniciado para concesionarios de juego online y apuestas deportivas, Todos los vendedores venden lotería instantánea, Incrementar utilidades de productos de azar, DELTA - Fase 2 puntos fijos – Concesionarios, Continuación del contrato IGT y mejoras en los procesos, Proyecto AVE FENIX - Socios comerciales hacen compra de excedentes en todo el país, Plan para combate a ilegales.

Logros

- Acciones para enfrentar la Pandemia.
- Canal Digital – https://jpsenlinea.com/
- Acuerdo conciliatorio y acciones sucesivas – Arbitraje con IGT: Cronograma, Promociones, Tercer sorteo, Renovación de portafolio prod. Electronicos, Recertificación, Campaña Ilegales
- Aprobación contrato para vendedores por art. 10 (evaluación y venta de instantánea)
- App JPS a su Alcance y App Vendedores.
- Estrategia Gordo Navideño 2021 (cuarta emisión y promociones especiales)
- Reuniones vendedores y cooperativas.
- Capacitación vendedores y portafolio incentivos
- Proyecto de ley 21632

- Reactivación capacitación Municipalidades.
- Cierre de campaña juego responsable (Juga responsablemente, juga para hacer el bien)

Acciones a Seguir: Proyectos Delta y Ave Fénix – concesiones y desconcentración de servicios, Plataforma Tecnológica, Cambios página WEB – acorde con las necesidades y la norma, Juego Responsable, Distribuidor de Lotería instantánea en puestos fijos, Terminales para vendedores, Distribución Productos zona rural, Beta – Actualización del Sistema Loterías para nuevos juegos, por ejemplo, alfa numéricos , Pre Impresos – cronograma de promociones y nuevos planes de premios.

Comité Corporativo de Subsede CIBELAE

Objetivos:

1. Articular las organizaciones regionales a través del intercambio de conocimiento
2. Fomentar la cooperación técnica que fortalezca el que hacer estratégico de las organizaciones regionales
3. Consolidar la estructura de la Subsede como un espacio referencial en la región para el desarrollo de las loterías de Centroamérica y Caribe
4. Fortalecer el alcance de la subsede a través de nuevos aliados estratégicos.

Entregables: Paneles y conferencias, Encuentros Regionales, Canales de comunicación fortalecidos (subsitio), promover nuevas membresías.

Resultados de Gestión:

- Organización de Congreso Construyendo Alianzas para el Desarrollo
- Webinar´s "En Foco": Innovación en Tiempos de Pandemia, Blockchain y Loterías.
- Encuentros Regionales (Cooperación Técnica)
- Consolidación de Subsede: Reglamento, Plan de Trabajo, reuniones con organizaciones regionales de habla hispana y angloparlante.

Acciones a seguir: seguimiento a las actividades de intercambio establecidas en el plan de subsede, por ejemplo, generación de paneles, encuentros regionales y reuniones entre autoridades, entre otros.

Comité Corporativo de Seguimiento a Proyectos de Ley

Objetivos:

1. Ampliar cobertura de servicios en provincias costeras y zonas fronterizas
2. Combatir la venta ilegal de productos de Azar
3. Cumplir con los objetivos planteados en el PAO/POI/PEI

Entregables: Recursos para viviendas comunitarias, Proyecto de ley contra ilegales 21632 – aprobado, Proyecto aporte solidario 22384 - JPS retirada del proyecto, Proyecto presidencia ejecutiva - 21973, Jueces, fiscalización sorteos, Proyecto de impuesto a premios 22354 - no aprobado o con texto sustitutivo impulsado por la JPS, Regla Fiscal, Modificación art. 11 ley 8718 - hipoteca legal, Asistencia a servicios especiales.

Logros de Gestión:

1. Presentación de los siguientes proyectos:
   - Proyecto 21.632 – Lotería Ilegal
   - Proyecto 22.765 – Presidencia ejecutiva
   - Proyecto 22.708 – modificación Art. 13 de la Ley 8718 (viviendas comunitarias).
   - Proyecto 22.707 – modificación Art. 11 de la Ley 8718 – establece limitaciones y calidad de inembargables a los inmuebles adquiridos con recursos de la JPS
   - Proyecto 22.880 – fiscalización de sorteos de lotería
2. Proyecto 22.354 – impuesto a las loterías – las acciones sobre la inconveniente redacción de la propuesta tuvieron resultados positivos.
3. Proyecto 22.384 – aporte solidario, 30% de las utilidades, exclusión de la JPS a través de una moción.

Acciones a Seguir: Impulsar el proyecto 21.632, para contar con un marco normativo adecuado, moderno y que aborde de manera correcta las actividades relacionada con la comercialización de loterías y juegos de azar ilegales. Continuar el seguimiento y canal de comunicación con las fracciones legislativas, para que los proyectos que fueron presentados por la institución y se encuentran en

comisiones. Logren un resultado positivo (aprobación). Continuar el seguimiento y acciones con los proyectos que implican una afectación en el funcionamiento institucional.

Comité Corporativo de Imagen Institucional

Objetivos:

1. Coordinar con las diferentes dependencias institucionales para que las acciones que se realicen en el tema de publicidad y comunicación se articulen en la misma línea
2. Recomendar a la Junta Directiva aquellas estrategias que específicamente requieran la intervención del comité para contrarrestar las opiniones negativas de las publicaciones que lleve a cabo la Institución en los medios de comunicación, incluidas las redes sociales.
3. Colaborar con las propuestas de campañas de información interna y externa, que le sean requeridas por la Junta Directiva.

Entregables: Publicación de Estudio de Juntas Directivas (Actividad y material). Elaboración de Recomendaciones para Especificaciones Museo, Nuevo Edificio. Exposición sobre Juntas Directivas e historia JPS.

Logros:

- Investigación: Conformación histórica sobre Juntas Directivas.
- Retroalimentación a campañas sociales y comerciales de la institución.
- Coordinación de actividades conmemorativas al 175 aniversario.
- Recomendaciones para desarrollo de contenido en redes sociales.
- Recomendaciones referentes a desarrollo de instrumentos institucionales sobre comunicación interna: libro de marca, protocolo de atención a situaciones de crisis, entre otros.

Acciones a Seguir: Firma de Convenio JPS-UNED. Museo Virtual. Ubicación de Museo en Edificio Actual. Informe: Insumos para Especificaciones del Museo Junta de Protección Social en el Marco del Proyecto Casa Nueva (propuesta de croquis)

Comité Corporativo PEI

Objetivos:

1. Analizar y actualizar el reglamento del Comité PEI
2. Recomendar sobre planes y presupuestos a Junta Directiva
3. Recomendar procedimientos y metodologías para la Planeación Estratégica
4. Recomendar la ratificación o actualización de las políticas de Planeación y Presupuestos

Entregables: Analizar y actualizar el reglamento del Comité PEI, Recomendar sobre planes y presupuestos a Junta Directiva, Recomendar procedimientos y metodologías para la Planeación Estratégica, Recomendar la ratificación o actualización de las políticas de Planeación y Presupuestos.

Resultados de Gestión: Recomendación a la Junta Directiva del Plan Estratégico Institucional del periodo 2020-2024 (2020), Recomendación del resultado de la Evaluación de Desempeño de Junta Directiva 2020 y siguientes (2020), Seguimiento y Modificación del PEI Institucional (2021), Recomendación de los Ejes Estratégicos del Plan Institucional de Capacitación (2022), Recomendación de la decisión inicial del Proyecto Transformación Digital (2022).

Acciones Siguientes: Recomendación de la Formulación del PAO-POI 2023, Actualización del Reglamento del Comité PEI, Recomendación de los proyectos a incluir en el Banco de Inversión Pública.

Comité de Edificio (Proyecto Casa Nueva)

Objetivos:

1. Dotar a la JPS de inmueble (Edificio) para el traslado de Oficinas.
2. Disponer del Gestor de Proyecto para "Casa Nueva"

Entregables: Caso de negocio actualizado, Compra del Edificio

Logros:

- Matrícula del proyecto primeramente como pre inversión y posteriormente como inversión ante MIDEPLAN
- Contratación de Gestor de Proyectos
- Aprobación por parte de JD de utilización de la figura de gestión institucional con apoyo del gestor para desarrollar el proyecto

Acciones Siguientes: Presentación de Entregable 1 ante JD para su aprobación y elaboración de acuerdo; Propuesta de roles del equipo gestor, de la UPP y de la Comisión Edificio; Identificación del caso de negocio existente; Diseño de talleres de construcción del caso de negocio; Avance en análisis de ubicación y estudio de alternativas para la adquisición de terreno; Propuesta de objetivos para el proyecto.

Comité Corporativo de Campos Santos

Objetivos:

1. Disminuir la morosidad en las cuotas de mantenimiento de los Camposantos
2. Cumplir con los objetivos planteados en el PAO-PEI, OMEGACS-TI
3. Cumplir con los objetivos planteados en el PAO-PEI, PROYECTOS-HOCRE- SULÁ
4. Cumplir con los objetivos planteados en el PAO-PEI, PROYECTO PARQUE ECOLOGICO

Entregables

- Recuperación de las cuentas en un 15% mensual
- Sistema de Cementerios Actualizado
- Reparación de los Columbarios, Reglamento actualizado, Actualización de tarifas
- Contratación del Gestor de Proyecto
- Definición de espacios cenizario

Logros

- Recuperación de la morosidad: Se incorporó una meta en el PAO, se brinda seguimiento mensual resultando un aumento en el Ingreso Periodo del 2021 en comparación al 2020.

% de Recuperación de Cuota de Mantenimiento	
Periodo 2021 respecto al 2020	
C. Metropolitano	103%
C. General	120%

- Automatización: WEB-Plataforma de pagos- App (JPS-Cementerios)- Sinpe Móvil- Mensajes automáticos- expediente por propiedad- Modulo Inventarios- desarrollo para la recaudación del IVA.
- Trasformación de la Gestión de Camposantos: Estudios técnicos de factibilidad financiera-legal y de mercado para los proyectos de camposantos. (HOCRE-SULA. -Parque Ecológico). Contratación reparación de los columbarios. Imagen de los Camposantos.

- Imagen y presencia de los camposantos: Se incorporó imago tipos y colores en el libro de marca, publicidad mediante pautas, conferencia de prensa, medios de prensa escrita y televisiva, redes sociales, volantes publicitarios.
- Cambio normativo: Para la mejora de la gestión administrativa, en cuanto al trámite de traspasos y atención pandemia.

Acciones Siguientes: Recuperación de las cuentas en un 15% mensual, Sistema de Cementerios Actualizado (NUEVOS DESARROLLOS-LOGISTICA COLUMBARIOS), Reparación de los Columbarios y Actualización de tarifas, HOCRE Y SULÁ: Gestor de proyectos, Parque Ecológico: Definición de requerimientos.

Comité Corporativo de Reconocimientos

Objetivos:

- Promover el cumplimiento y promoción de los objetivos estratégicos de la institución
- Difundir una cultura organizacional de reconocimiento
- Reconocer a compañeros jubilados por su trayectoria

Entregables: Plan Anual de Reconocimientos, Convocatoria a Nominaciones, Reconocimientos Inmediatos, Reconocimientos Gerenciales, Carnet y Diseño ampliado de personal jubilado.

Reconocimiento a compañeros jubilados. Alianza ASEJUPS. Carnets, entregas, coordinación TH. Diseño de arte pergaminos a jubilados.

Logros de gestión:

- Diseño e Implementación de Plan Anual de Reconocimientos.
- Participación de más de 300 colaboradores en selección de Reconocimientos.
- Campañas de motivación al personal en el marco de la emergencia sanitaria.

Acciones siguientes: reconocimientos gerenciales, seguimiento al Plan Anual de Reconocimientos.

Comités Corporativo de Riesgos

Objetivos:

- Cumplir con la formulación del SEVRI en la JPS

- Formular los componentes del SEVRI
- Creación de la sub comisión de Riesgo
- Valoración de Riesgos Estratégicos

Entregables: Informe de Formulación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo de la JPS del período 2020, Documento de los Componentes del SEVRI (incluye Marco Orientador), Subcomisión de Riesgo en temas financiero-contables, formulación de riesgos ligados a planes estratégicos JPS en coordinación con gerencias de área.

Logros:

- Formulación del Sistema de Valoración de Riesgos del período 2020 (Seguimiento 2021).
- Establecimiento de la Comisión de Riesgos en temas financiero-contables.
- Establecimiento de los Componentes del Sistema Específico de Valoración del Riesgo.
- Se establecen los riesgos relacionados con los planes estratégicos Institucionales.
- Se conoce y da seguimiento a los riesgos de fraude (Auditoría Externa)
- Formulación del Sistema de Valoración de Riesgos del período 2021 (seguimiento 2022).
- Elaboración del Informe de Seguimiento del VRI 2020 al IV Trimestre 2021.
- Calendario de Control Interno para el período 2021-2022, el cual incluye las actividades de seguimiento de medidas de administración de riesgos, de elaboración y envío de los informes de Formulación de Riesgo y Autoevaluación del Control Interno, así como las fechas de capacitación, tanto para enlaces como para el resto del personal involucrado con el Control Interno.

Acciones a seguir: Creación o adquisición de herramienta de valoración de riesgo, Creación de Unidad de Riesgo, Informe de Seguimiento de las medidas de atención del riesgo del I Trimestre.

Comité de Tecnologías de Información y Comunicación

Objetivos:

1. Implementar soluciones tecnológicas en atención de los requerimientos de los departamentos sustantivos.
2. Brindar un servicio de alta calidad a los usuarios de las soluciones tecnológicas y de los servicios brindados

Entregables: Proceso de Contratación con recurso de apelación en CGR, Adjudicación de Cartel de Protección Monitoreo Sitio Web de comercio de loterías ilegales, Desarrollar Plataforma Clientes Delgados Integrada en Nube, Hosting Centro de Datos e Internet, el martes 10 de marzo estaría en firme la adjudicación, Central Telefónica IP JPS, Horas por demanda servicios de ingeniería informática para desarrollo de soluciones.

Logros de Gestión:

- Formalización y puesta en marcha de Comité de TI con la publicación de su reglamento. Durante muchos años la gobernanza no se aplicó con el modelo de un Comité de TI con procedimientos y reglamentos.
- Implementación APP JPS a su alcance. Se concluyó puesta en producción del sitio web y App JPS a su alcance en ambientes IOS, Android y Gallery con más de 436 mil suscriptores.
- Puesta en Producción Primer Pilar Transformación Digital Nube. Se migran los servicios en producción locales a nube pública certificada por 9 estándares internacionales con auto crecimiento como plataforma robusta para servicios transaccionales de avanzada en ventas y activación de productos.
- Plataforma Teletrabajo. Establecimiento y cobertura de herramientas colaborativas de escritorio remoto para continuidad de operaciones transacciones con acceso a base de datos única y segura en el almacenamiento de información.
- Incorporación de todos los Acreedores a la Plataforma Office 365

Acciones siguientes: Contratación de Sistema ERP, Hosting, Centro de Datos e Internet, Publicación Cartel Protección Monitoreo Sitio Web de comercio de loterías ilegales, Compra por Demanda de Equipo de Cómputo, Contratación por Demanda de Horas de Ingeniería.

Comité Corporativo de Estrategia

Este comité tiene una gran relevancia ya que es el que da seguimiento al cumplimiento de metas de los demás, también cuenta con otras funciones considerables para el interés de la institución. Por la naturaleza del mismo no se procedió a establecer objetivos, sino un conjunto de tareas a mantener durante la gestión.

Actividades:

- Revisión de los informes de comités. Dar seguimiento a los comités mensualmente.
- Llevar a JD un informe de logros, avances y recomendaciones de los comités.
- Planteamiento Sesiones estratégicas – dos sesiones estratégicas al mes.
- Atención de situaciones de crisis institucional.
- Estructurar y planear las Capacitaciones de JD – al menos 2 capacitaciones por año.
- Atención de situaciones de crisis institucional. Esto se canaliza a través del subcomité de crisis.

Logros de Gestión:

- Organización de Encerronas/ Capacitaciones para miembros de Junta Directiva, Gerencias, Asesores (al menos una semestral)
- Estructura de temario de Sesiones Estratégicas (2 mensuales) y coordinación con GG.
- Seguimiento a planes de trabajo de comités corporativos a través de reuniones mensuales.
- Captación de capacitación a través de panelistas sectoriales de alto nivel, nacionales e internacionales.
- Atención de situaciones de crisis institucional. (Subcomité de crisis)

Acciones Siguientes: Seguimiento a planes de trabajo de comités corporativos, Definición de temario de Sesiones Estratégicas (2 mensuales) y coordinación con GG, Seguimiento a planes de trabajo de comités corporativos a través de reuniones mensuales, Búsqueda de capacitación a través de panelistas sectoriales de alto nivel, nacionales e internacionales, Organización de encerronas.

Proceso de Transición hacia la Transformación Digital

La implementación de una estrategia institucional y los esfuerzos de todas las áreas para que esta pueda materializarse a través de los resultados en ventas, servicio al cliente y el impacto social, requiere de un conjunto de herramientas didácticas y de recolección de datos que permitan mantener una actitud de innovación constante y mejora continua.

Es conveniente presentar una recopilación de medios tecnológicos que facilitaron obtener información estratégica proveniente de la consideración de distintos actores ante varias situaciones de importancia institucional. Es importante mencionarlas en este informe ya que se considera pueden permitir facilitar en muchos momentos poder mantener un pensamiento estratégico y disruptivo hacia muchos temas de interés para la organización.

Mentimeter: una plataforma web online que permite hacer preguntas, encuestas y juegos aplicables hacia una audiencia con diferentes formatos de participación. Destaca su facilidad de uso y armonía visual para poder observar resultados sobre percepción o información que deban agregar los participantes y con base a esto la agilidad para poder realizar algún tipo de retroalimentación. Se utilizó muy bien en actividades donde se sometieron a consulta temas hacia colaboradores, vendedores y organizaciones.

Slido:

Herramienta para el involucramiento de participantes en actividades mediante encuestas en vivo, preguntas y respuestas, cuestionarios y nubes de palabras.

Padlet:

Este instrumento permite crear murales colaborativos, regularmente aplicable para el ámbito educativo: los participantes pueden agregar valoraciones según la estructura que se defina desde la coordinación de la actividad.

Kahoot: plataforma que permite la creación de cuestionarios de evaluación. Esta herramienta permite generar concursos para valoración de aprendizajes.

Forms:

Los formularios de Google y Microsoft corresponden a software de administración de encuestas en la nube. Los mismos permiten la obtención de información proveniente de participantes, así como la sistematización y visualización de la misma.

Microsoft Teams y sus respectivas extensiones.

"Teams" se convirtió en la herramienta de mayor trascendencia en los últimos años, puesto que permite la coordinación y comunicación a lo interno de la institución. Además, sirve como plataforma

Remo. Una plataforma de eventos virtuales interactivos que permite la recreación de interacciones naturales en cualquier tipo de reunión.

Metodologías Ágiles

Agile es una metodología y filosofía de trabajo para la gestión de proyectos. Existe un conjunto de factores a destacar dentro de este esquema como por ejemplo la partición o desmembramiento de tareas de un proceso en pequeñas partes. Por otra parte, se destaca la importancia de la prueba, tomar el error como una posibilidad de mejora y no de obstrucción para garantizar la rapidez y flexibilidad dentro de los procesos.

Bajo este enfoque la JPS ha pretendido como objetivo desarrollar productos y servicios de calidad que correspondan a necesidades de desarrollo institucional, esto a través de proyectos estratégicos, habiéndose implementado por ejemplo en el desarrollo del Canal Digital jpsenlinea.com. Es de destacar, por ejemplo, que tras muchos años de aspiraciones por tener este medio y bajo un contexto de emergencia sanitaria causada por la variante de virus SARS-CoV-2, un equipo multidisciplinario liderado por el Comité Corporativo de Ventas, Presidencia y Gerencia de Producción y Comercialización pudo desarrollar este proyecto en un tiempo de 23 días. Este acontecimiento es bastante significativo para la institución en este periodo ya que representó la reactivación de la actividad comercial tras la suspensión de sorteos para salvaguardar la salud de los vendedores.

Decisiones de Junta Directiva ante Principales Desafíos

En este apartado se presenta una recopilación de los acuerdos más relevantes, aprobados en período de gestión. Estos son producto de un esfuerzo liderado por la presidencia de junta directiva, en el que es importante señalar el trabajo en equipo con demás miembros del órgano colegiado y la coordinación con la administración a través de las respectivas gerencias. Además de ese soporte de la administración se debe tomar en cuenta el acompañamiento de unidades asesoras para la toma de decisiones en consideración a los criterios técnicos que cada una de ellas conlleva.

Es importante aclarar que, dentro de esta recapitulación de principales acuerdos y acciones de carácter estratégico, se han tenido que tratar algunos aspectos en forma distinta, considerando por ejemplo una gran cantidad de proyectos de inversión social aprobados, así como cambios de planes de inversión y aprobación de uso de remanentes, mucha de esta información aparecerá en el apartado enfocado en Gestión Social, debido a la extensión de la información en esta dimensión.

Período 2018

El primer año de gestión, principalmente en sus primeros meses, sirve como la base de planeación para todo el mandato en sus diversas áreas, siendo así la parte comercial, social y administrativa. De esta forma se formula un marco estratégico a seguir con una debida estrategia y estructura de trabajo para canalizar la misma. Así mismo, se establecen políticas importantes que marcan el norte de la gestión, e inclusive aún sin haberse adherido Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ya la institución comienza a desarrollar importantes avances dentro de un marco de gobernanza de Buen Gobierno Corporativo.

- **Aprobación de Política Cero Papel**. La junta directiva redujo el consumo de papel a partir del inicio de su gestión, lo cual además de generar un **impacto en la huella de carbono**, disminuye los costos operativos de la unidad y además garantiza una mayor **eficiencia en el acceso a la información.** Para esto en primer lugar se dejó sin efecto la tercera disposición del acuerdo JD-247 (16-2015), el mismo ordenaba a las Gerencias entregar en la Secretaría de Actas doce copias (en físico) de las exposiciones que sean presentadas ante esta Junta Directiva. (JD-602,

19-06-2018,) Este es un importante **antecedente de digitalización** para que actualmente muchos de los trámites de la institución se hagan en línea, incluso la atención externa hacia organizaciones de zonas lejanas.

- **Modificación para que sea la JD quien evalúe a Gerentes**: Anteriormente era la Gerencia General quien evaluaba a las otras gerencias, ante la disconformidad por esto la Junta Directiva toma la decisión de efectuar por si misma dichas evaluaciones (JD-604, 19-06-2018).
- Se propone **incluir** en el artículo 6 del Título IV Responsabilidad Fiscal del proyecto de Ley 20580 (Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas), **dentro de exenciones de aplicación de la regla fiscal**, en este caso **a la Junta de Protección Social,** en vista de la naturaleza de la institución cuya finalidad es generar recursos financieros para transferir a las organizaciones no gubernamentales y estatales que atienden a las personas y grupos en vulnerabilidad y riesgo social. Además, se sugiere **la exención del impuesto sobre el valor agregado**, las adquisiciones de bienes y servicios que realicen las **organizaciones beneficiarias** de las utilidades transferidas por la Junta de Protección Social. (JD-610, 19-06-2018)
- **Aplicación de medidas que garanticen la contención de gasto.** Se solicita a la Gerencia General tomar las medidas administrativas pertinentes para cumplir con el Decreto N°41161-H. Reforma al artículo 5 del Decreto Ejecutivo No. 23669 del 18 de octubre de 1994, Normas para la aplicación de la Dedicación Exclusiva para las instituciones y empresas públicas cubiertas por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria. Se acoge la Directriz Nº 003-H, que modifica la Directriz Nº 098-H Directriz No. 098-H publicada en el Alcance No. 17 a La Gaceta No. 15 del 26 de enero del 2018; así mismo con la Directriz Nº 008-H sobre orientación para el alquiler de bienes inmuebles en el Sector Público. También en lo que respecta a la Directriz Nº 009-H, sobre la renegociación de convenciones colectivas de Instituciones Públicas, se solicita a la Gerencia General y a la Gerencia Administrativa Financiera tomar en consideración lo dispuesto, se solicita determinar la factibilidad de la aplicación de la Directriz Nº 013-H de "Racionalización del Gasto por Concepto de Anualidades" para su acatamiento. JD-612. 21-06-2018.
- **Agilización de compras.** Inicialmente se identificó una problemática relacionada a la gran cantidad de solicitudes de adquisiciones de bienes de costos muy bajos, esto distorsiona el enfoque en el interés estratégico de la Junta Directiva y además entorpece los tiempos en los

trámites de la administración, por ende se modificó los artículos 3° y 7° del Reglamento de Caja Chica, publicado en La Gaceta 246 del 18 de diciembre de 2015, con base en el artículo 20 de ese mismo Reglamento, quedando entonces: "Se tramitarán por caja chica, todas las compras cuyo monto sea inferior a ¢425.000.00 (este monto se actualizará anualmente de acuerdo con la inflación)" Se autorizó al Departamento de Recursos Materiales para conformar grupos de solicitudes por un monto total de ¢1.000.000,00 (un millón de colones exactos.), entre otras disposiciones" (JD-618, 25-06-2018)

- **Reuniones periódicas con vendedores en siete provincias.** Se solicitó a la Gerencia a.i. de Producción y Comercialización, presentar una propuesta de cronograma de reuniones con vendedores de lotería y temas de fondo por abordar, mediante el acuerdo JD-666, 09-07-2018. De la misma forma, posteriormente se definiría una metodología similar de reuniones con organizaciones sociales.

  Primeras Reuniones con Vendedores y Organizaciones Sociales. Precisamente en el mes de julio del año 2018, la Junta Directiva comienza a visitar las provincias y a hacer encuentros con estas poblaciones. Con estas se atienden problemáticas u oportunidades de mejora identificadas en conjunto, se brindan a las mismas, informes en modo de rendición de cuentas. Para esta iniciativa la presidencia y directores se hacen acompañar de la Gerencia General, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Producción y Comercialización, así como de asesores de junta directiva. Estas actividades se mantuvieron durante toda la gestión 2018-2022, más adelante en tiempos de emergencia sanitaria estas se realizaron de forma virtual.
- **Compromiso Carbono Neutral.** La JPS decide una transición hacia una Flotilla de Transporte Eléctrica, una decisión fundamentada también en las Directrices Presidenciales de reducción del gasto, se solicitó a la Gerencia Administrativa Financiera establecer las relaciones costo beneficio de adquirir vehículos híbridos y eléctricos, para que este plan fuese responsable con las políticas ambientales del país, pero también factible dentro de la responsabilidad financiera de la institución. (JD-669, 09-07-2018).

- Se realizan esfuerzos para **agilización de trámites de proyectos específicos de inversión social**. Se conformó una comisión para este tema con participación de directores y representación de Gerencia de Desarrollo Social, dando como resultado un informe que logró incidir en la simplificación de algunos procesos dentro de la administración. (JD-672, 09-07-2018)

- Se implementa un **esquema para el seguimiento sobre el comportamiento de los recursos**, con base a recomendaciones de Planificación Institucional: a) Proyecciones de los recursos aportados por cada mes del 2018, b) Seguimiento sobre el comportamiento de los recursos y de ser necesario, un informe con las medidas correctivas necesarias para el logro de los resultados esperados durante el periodo 2018. c) Exposición ante Junta Directiva, en la primera semana de cada mes durante el periodo 2018, donde se presente el informe de avance de los puntos anteriores. (Acuerdo JD-689)
- Esfuerzos para **mejorar logística comercial en zonas lejanas.** Se solicitó a la Gerencia General hacer las debidas gestiones con el fin de tener la apertura de oficinas regionales de la Junta de Protección Social en Guanacaste y Limón para el año 2019, no obstante, posteriormente se consideraron otras alternativas como el fortalecimiento de la figura de socios comerciales y otras iniciativas. En esta línea se aprobó una propuesta presentada por la Gerencia de Operaciones para que un tercero pudiera llevar a cabo el proceso de la compra de excedentes, en las provincias de Limón y Guanacaste, con el propósito de incrementar la venta de lotería y disminuir la devolución (JD-711 y JD-712, 3-07-2018). De igual forma, se autorizó a la Gerencia General para que se negociara con la Cruz Roja Costarricense la posibilidad de llevar a cabo el proceso de compra de excedentes en los comités regionales de la provincia de Guanacaste. (JD-713, 23-07-2018). Debe precisarse que en el año 2019 se cambia el concepto de agencias por “puntos de suerte” en cada provincia de conformidad con el proyecto Ave Fénix, siempre con el fin de desconcentrar los servicios se solicita gestionar puestos de Socios Comerciales por cantón, ligados de manera directa al “punto de suerte” de la provincia.
- **Atención a problemática de especulación** en precios de productos de la JPS. El primer acuerdo tomado con esta intención se da en el mes de agosto del 2018, solicitando a la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas la gestión de una campaña para mitigar esta

problemática. (JD-755, 06-08-2018). Posteriormente se le pedirían a la Gerencia de Producción y Comercialización varias propuestas que atendieran esta intención. (JD-757, 09-08-2018).

- Se autoriza el inicio del trámite de **inscripción de la marca "3 Monazos"** a nombre de la JPS ante Registro Nacional. Posteriormente se aprueba el lanzamiento al mercado del producto, este con fecha de lanzamiento para la última semana del mes de enero del año 2019.
- Se dicta la política en el sentido de disminuir el uso de papel, hasta llegar a **cero papel**, se dispone que todos los empleados de la institución deben utilizar la firma digital y los repositorios virtuales o digitales que para esos efectos se están estableciendo y tener los dispositivos con la seguridad establecida para que cada Unidad pueda almacenar sus documentos de forma apropiada. (JD-820, 27-08-2018)
- Se obtiene un análisis sobre rentabilidad y el estado actual de campos santos en cuanto a costos fijos de operación, necesidades dentro de una cadena de valor relacionada a cementerios, posibles productos y servicios a abarcar en una oferta comercial más amplia.
- **Reinserción en la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas del Estado (CIBELAE) y en las Relaciones Internacionales.** La Junta de Protección Social estuvo ausente durante varios periodos de la integración con otras empresas de lotería de otros países. En el mes de octubre del 2018 se aprueba la participación de presidencia y vicepresidencia de Junta Directiva, así como de Gerencia de Producción y Comercialización y Asesoría Legal (todos miembros de la Comisión de Ventas) en la Asamblea Anual de CIBELAE y World Lottery Summit 2018, cuyo objetivo sería el intercambio de conocimiento y experiencias con miembros de otras loterías estatales, entre otros. Desde ese momento entonces la JPS pasaría a obtener grandes beneficios en capacitación y actualización sobre tendencias, oportunidades de negocio y de mejora en su operación. De esta forma la institución, al momento de redacción de este informe se perfila como una de las instancias referentes en la región, manteniendo incluso la subsede de CIBELAE y la tesorería de la junta directiva de la organización. Ver acuerdo JD-939, 04-10-2018.
- Se fijaron **parámetros del Plan Nacional de Des carbonización** que se contemplaran **en la construcción del nuevo edificio de la institución.**

- Los **niveles de venta en la institución llegaron a cifras antes no alcanzadas**, por ejemplo, en el segundo semestre del 2018 con el acumulado de los chances. Las cifras fueron históricas, tanto a nivel de premios como a nivel de ventas. El nivel de crecimiento en las utilidades de la JPS en el 2018 también llegó a cifras históricas.
- Se avalaron iniciativas de la gerencia de producción y comercialización, referentes a campañas de reciclaje de loterías, dentro de instituciones educativas, las cuales impactan directamente en las nuevas generaciones que repercuten en su afinidad a la marca comercial de la JPS.
- Se desarrollaron aplicaciones móviles de carácter informativo sobre los productos de la oferta comercial y además para la activación de promociones.

A nivel de estrategia institucional es necesario mencionar que en este año se forman los primeros comités de esta gestión, vinculados a los objetivos institucionales en formulación, mismos que se iban a aprobar en una de las primeras sesiones del año siguiente.

Período 2019

En este año se fortalece la estructura de trabajo a través de nuevos comités, se integran nuevos productos y se profundiza la comunicación con clientes internos y externos de la organización.

- Aprobación de los objetivos estratégicos institucionales mediante acuerdo JD-008 el 14 de enero del 2019.
- Se solicita a la Comisión de Nombramientos de los Gerentes, presentar perfiles para puestos de Gerente General, Gerente de Producción y Comercialización y Gerente Administrativo Financiero (Acuerdo JD-017, 16-01-2019). Esto se consideró mantener o se hacer un nuevo proceso de selección. Finalmente, con base a los objetivos institucionales se optó por la segunda opción en febrero del mismo año.
- **Diálogo e implementación de cambios en normativa laboral con base a reforma fiscal.** La JPS realiza las modificaciones pertinentes a nivel de condiciones laborales, según lo indicado en la Ley N°9635" Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas", la cual modifica el Título III de la Ley N.°2166 (Ley de Salarios de la Administración Pública), modificando así concepto de pago por concepto de cesantía, anualidades y quinquenios a los funcionarios de la Junta de Protección Social (Acuerdo JD-070, 31-01-2019). El reconocimiento de Cesantía pasaría de 12

a 8 años, el incentivo por quinquenio dejaría de reconocerse. En el caso del concepto de anualidad pasaría a ser un monto nominal fijo de la escala salarial en modo invariable. Todo esto a partir de los plazos establecidos según el marco jurídico y normativo de la institución, considerando la convención colectiva vigente en ese entonces.

Es importante mencionar en este punto la comunicación establecida con el personal de la institución, ya que fue la misma presidencia acompañada de directores y gerencias quienes explicaron personalmente a los funcionarios la adopción de estas medidas en acatamiento a lo dispuesto en la ley mediante varios tipos de reuniones presenciales, entre otro tipo de comunicación escrita. Este tema se canalizó en esta forma en aras a mantener un adecuado clima organizacional.

- Se solicita a Gerencia de Desarrollo Social una propuesta que permita la **recuperación de las cuentas que se encuentran con morosidad en Campos Santos** (acuerdo JD-105, 18-02-2019. Este y muchos otros esfuerzos son los que han permitido que en el cierre de esta gestión se obtengan mejores resultados en este rubro con la intención de que Campos Santos llegue a ser un negocio rentable para la institución. JD-166, 7-3-2019.
- Se dispone celebrar el **Día del Vendedor de Lotería**, el segundo miércoles del mes de mayo de cada año. JD-169. 7-3-2019.
- Solicitar espacio de **comunicación con diferentes fracciones de la Asamblea Legislativa** para impartir un proceso de inducción sobre la Junta de Protección Social y el impacto que tiene la creación der nuevos impuestos o proyectos específicos. Acuerdo JD-303, 02-05-2019.
- Instruir a la Gerencia General para que realice modificación presupuestaria para llevar a cabo la **renovación de la flotilla vehicular optando por una modalidad eléctrica**, en concordancia con el acuerdo JD-235 correspondiente al Capítulo IV), artículo 7) de la Sesión Ordinaria 19-2019 celebrada el 04 de abril de 2019, para que se compren vehículos eléctricos según Ley N° 9518 Incentivos y Promoción para el Transporte Eléctrico y la Directriz N° 033-MINAE-MOPT. JD-310, 2-5-2019.

- Se denuncia la Convención Colectiva celebrada entre los empleados representados por la Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados y la Junta de Protección Social, el 23 de diciembre del 2016. JD-317, 06-05-2019.

- Se solicita a la Comisión de **Combate a Ilegales** diseñar e implementar un **plan de capacitación para los alcaldes y personeros de las 82 Municipalidades del país**, en relación con el tema de combate a ilegales. JD-412, 10-06-2019.
- Solicitar al Comité de Tecnología de la Información una **propuesta para contar con un sistema de información integrado** de la Junta en los niveles financiero, de operaciones y en general (ERP). Acuerdo JD-431, 17-06-2019.
- La Junta Directiva solicita a la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas institucional el establecimiento de un esquema de estudio de costo beneficio de patrocinios para seleccionar los mismos. JD-449, 24-06-2019.
- Se solicita a la Comisión de Camposantos presentar una propuesta para implementar la **gestión de cobros en la Administración de Cementerios y los estudios de mercado para analizar el tema de capillas de velación y cremación** entre otros. JD-585, 8-8-2019.
- Se aprueba la implementación de la **nueva modalidad del producto Nuevos Tiempos denominada "Nuevos Tiempos Reventados"**, iniciando con una prueba de mercado por 6 meses. JD-586, 8-8-2019. Este lanzamiento fue previsto para el mes de noviembre, no obstante, según algunas consideraciones técnicas se pospuso para enero del 2020.
- **Implementación de nuevo juego "Tres Monazos"** a partir del mes de agosto del 2019.
- **Se aprueba la propuesta de ajuste a la reorganización parcial aprobada por el MIDEPLAN** en el año 2017, presentada por la Gerencia General, la cual debe ser remitida al MIDEPLAN para la aprobación correspondiente. JD-661, 02-09-2019.
- Se aprueba el Convenio Marco de Colaboración entre la Junta de Protección Social (JPS) y Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM), para el **desarrollo del proyecto "Línea Dorada".** JD-751, 26-09-2019.
- En este año se realizó el **Congreso "Construyendo Alianzas para el Desarrollo"** en Costa Rica, organizado por la Corporación Iberoamericana de Apuestas del Estado con la colaboración logística de la JPS. Una actividad que atrajo a especialistas del sector provenientes de más de 24 países. En el marco de esta actividad se realizó la Asamblea del organismo regional, dentro del cual la institución fue seleccionada para ser la Subsede CIBELAE en Centroamérica y Caribe, además de pasar a ostentar el puesto de tesorería de junta directiva.

Un año bastante importante a nivel de comunicación, se ve la necesidad incluso de implementar campañas sociales que vinculen las pautas comerciales de ventas con mensajes de impacto social que se genera en organizaciones. A lo interno con el personal se estructuran actividades de comunicación interna. A nivel internacional, se retoma la comunicación con entidades pares de otros países.

Período 2020

El año 2020 es de gran relevancia por varios factores que influyen en la organización desde su entorno, el más sobresaliente por muchas razones es la pandemia a causa del virus SARS-CoV-2 (Covid-19), que hasta donde se conoce se pudo generar en la República Popular China y se extendió a otros países a partir del 2019. Esta situación obligó a declarar Emergencia Sanitaria en Costa Rica y consecuentemente afectó la situación comercial y financiera de la JPS. Por otro lado, el país se encuentra implementando una serie de ajustes estructurales en materia fiscal que influyen también en la organización, tras la implementación de La Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, la cual consta de 4 componentes a nivel de reformas (Ley de Impuesto sobre la Renta, creación de Impuesto al Valor Agregado, ajuste salarios públicos y otros componentes, regla de responsabilidad fiscal). Otros factores de entorno que pudieron influir en el entorno de la institución corresponden a los altos índices de informalidad a nivel nacional, por otro lado, el potencial de crecimiento de la economía ha tendido a disminuir en los últimos años según estimaciones de la OECD (2020).

La claridad de los objetivos institucionales, sumada a todas las estrategias de venta, posicionamiento de productos en medios, comunicación y apoyo conjunto con fuerza de ventas, apostar a la innovación y competitividad a través de nuevos canales de venta como la plataforma digital “JPSenlínea.com”, permiten que la entidad pueda salir avante con sus aspiraciones corporativas. Por otra parte, se realizan importantes esfuerzos para poder mantener el sustento a las más de 450 organizaciones sociales atendidas por la institución.

- El 13 de enero se solicita al Comité Corporativo de Edificio en el marco del proyecto **“Casa Nueva”**, que realice invitación abierta para que presenten ofertas quienes tengan propiedades que cumplan con las condiciones mínimas requeridas para la compra de terreno

que requiere la institución. Esto mediante el acuerdo JD-0024, para acelerar el proceso de traslado a otras instalaciones.

- La Junta Directiva reafirma el **compromiso de la institución con la autonomía de la persona adulta mayor**, en tanto se aprueba incluir en el Manual de Criterios, dentro del Programa Atención de proyectos, en proyectos a beneficiar, aquellos presentados por organizaciones sociales sin fines de lucro, destinados a impulsar la autonomía de personas adultas mayores, para gozar de una vejez, digna, activa y participativa, así como el fortalecimiento de los derechos de las personas adultas mayores establecidos en la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores. Esto mediante el acuerdo JD-039, 20/01/2020.
- En el mismo mes de enero el órgano colegiado brinda directrices a Gerencia General y a la Gerencia Administrativa Financiera para que tomen las medidas administrativas necesarias y ajusten los procedimientos internos, para **cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley No. 9635** denominada "Fortalecimiento de las Finanzas Públicas". Acuerdo JD-048, 23/01/2020.
- La junta **promueve el Plan Nacional de Des carbonización** a través de sorteos de automóviles eléctricos, para lo cual aprueba varios acuerdos, entre los que se puede referenciar el JD-063, 27/01/2020, para el cartel de Licitación Pública 2019LN-000005-0015600001.
- Para el mes de febrero la JD recibe la noticia a través de Gerencia General oficio JPS-GG-0172-2020), de la **aprobación de la propuesta de reorganización administrativa** presentada por la Junta de Protección Social. Esta fue promovida con el fin de que la estructura administrativa de la institución pudiese atender muchas de sus necesidades operativas actuales.

El 5 de marzo del año 2020 se conoce la noticia en medios sobre el primer caso de coronavirus en el país. Este acontecimiento significa uno de los retos más importantes a asumir en adelante dentro de esta gestión para cumplir con la función comercial y social de la organización. Muchos de los hitos en adelante reflejan la respuesta de presidencia y junta directiva ante la emergencia sanitaria, recalcándose además el respaldo de gerencia general y gerencias de áreas para poder atender la situación.

- **Se ajustan calendarios de sorteos, según** las disposiciones establecidas dentro de la declaración de **emergencia nacional**. La primera modificación de estas surge el 9 de marzo, por recomendación y valoración técnica trasladada desde Gerencia General y Gerencia de Producción y Comercialización.
- Se instruye a la Gerencia General para que comunique la necesidad de que funcionarios según la disponibilidad de sus funciones puedan **ajustar puestos a teletrabajo**, acogiéndose de esta forma a la directriz No. 073-S-MTSS. 16 de marzo, 2020.
- Se generan **facilidades para aquellos vendedores de lotería con factores de riesgo ante el Covid-19**, puedan nombrar un representante para el retiro y venta de lotería, para que no se vean perjudicadas sus ventas ni se expongan al contagio. 16 de marzo, 2020.
- Se solicita a la Gerencia General coordinar con la Comisión de Web Comercial para que presente una **propuesta para venta de lotería por medio de canal digital** para el mismo mes. 16 de marzo, 2020. En menos de un mes se cuenta con dicha plataforma que ofrece los servicios de venta de lotería nacional y popular en línea.
- Se solicita a la Gerencia General presentar una **propuesta** en coordinación con la Gerencia Desarrollo Social **para destinar recursos por la declaratoria de emergencia nacional a organizaciones sociales** por causa de coronavirus (COVID-19). Esto fue asignado para cumplirse en el mismo mes. 16 de marzo, 2020.
- Se acuerda disponer de diecinueve mil millones de colones (¢19.000.000.000,00) para apoyar el Proyecto de Ley No. 21794. “Pagar: Proyecto Para El Pago De Intereses Y Amortización De La Deuda Pública, Reforma A La Ley De Eficiencia En La Administración De Los Recursos Públicos, Ley N.° 9371 Del 28 De junio De 2016”. 19 de marzo del 2020.
- **La junta aprueba la transferencia de ₡600.000.000,00** (Seiscientos millones de colones exactos) **a la Comisión Nacional de Emergencias** para trasladarlos al Fondo Nacional de Emergencias, **como aporte institucional para la atención de la Emergencia Sanitaria**, establecida en el Decreto Ejecutivo No. 42227-MP-S, provocada por la enfermedad COVID-19, para ejecutarse en el menor tiempo posible. 19 de marzo del 2020.
- Se acuerda otorgar un subsidio económico para personas vendedoras de lotería, por un monto de ¢200.000,00 (doscientos mil colones mensuales), en razón de la supresión de

sorteos de Lotería Nacional y Lotería Popular con ocasión de la emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19. Este se mantiene por varios meses. 27 de marzo del 2020.

- Desde el mes de marzo se refuerza la comunicación con vendedores y organizaciones sociales a través de encuentros virtuales con el fin de aclarar dudas, atender necesidades y abrir la posibilidad a sugerencias ante el contexto de la organización.
- La junta directiva aprueba una propuesta para financiar el programa Apoyo a la Gestión para poder atender mensualmente a organizaciones, por los meses de julio y agosto con superávit especifico, debido a una recalificación en ventas por motivo de la emergencia sanitaria. 8 de junio, 2020.
- Se trasladan recursos institucionales a la Caja Única del Estado, estimándose en ₡3.750.000.000,00 (tres mil setecientos cincuenta millones de colones). Junio, 2020.
- La JPS celebra su 175 aniversario con premios de ₡250.000.000 (Doscientos cincuenta millones de colones). Septiembre, 2020.
- La Junta Directiva aprueba aplicar una reducción del quince por ciento (15%) del total del monto mensual pagado a cada uno de sus miembros, para que estos se trasladen por concepto de donación al Fondo Nacional de Emergencias, para la atención del estado de emergencia nacional por el COVID-19.

Este año simboliza el espíritu solidario de la junta con grandes avances en su innovación comercial y operativa, ciertamente a pesar de que se tuvo que analizar diferentes estrategias para no suspender trasferencias a organizaciones porque los recursos eran limitados en el marco de la emergencia sanitaria por la suspensión de sorteos. Implementaciones como el canal digital ayudaron a estabilizar las finanzas de la institución.

Período 2021

- Se establecen herramientas de autoevaluación de miembros de junta directiva dentro de comités, esto en el marco del enfoque gobierno corporativo. Acuerdo JD-017. 18-1-2021.
- Se acuerdan parámetros en el cronograma de evaluación a gerencias, de manera que, a más tardar a fin del mes de abril de cada año, se realice la evaluación anual del gerente general y gerentes de área. JD-031. 25-1-2021.
- Se declara como objetivo estratégico el Proyecto para la implementación de un sistema ERP en la JPS; como complemento de los objetivos estratégicos definidos por la Junta Directiva. JD-059. 4-2-2021
- Se aprueba el reglamento para el otorgamiento de concesiones para la comercialización de loterías y juegos de azar por medio de la web y se aprueba el Convenio "Concesión para la comercialización de loterías y juegos de azar por medio de la web." JD-060. 4-2-2021
- Se aprueba la implementación de los proyectos OMEGA y Parque Ecológico, según los resultados del estudio de factibilidad para los Camposantos, los cuales corresponden al programa Cementerios. Además, se solicita a la Gerencia Desarrollo Social presentar un plan de acción para poner en ejecución los proyectos de Cremación y Funeraria. JD-083. 18-2-2021.
- Se insta a FOMUVEL a formular un plan estratégico de cómo generar recursos adicionales a los que recibe en este momento. Se ofrece al Fondo la posibilidad de realizar un análisis conjunto sobre la viabilidad de esas propuestas. JD-094. 22-2-2021
- Se establece un porcentaje de al menos 5 % de lotería preimpresa para colocar en el canal digital, se autoriza a la Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Producción y Comercialización a aumentar este porcentaje según el comportamiento de ventas por medio del canal de distribución digital; si del análisis de este comportamiento se determina la necesidad de disminuir el porcentaje establecido, será necesaria la aprobación por parte de la Junta Directiva. JD-115. 01-3-2021.
- Se aprueba el incentivo a vendedores autorizados de lotería, el cual consiste en entregar el incentivo en efectivo para vendedores que participen en la reunión trimestral de la Gerencia de Producción y Comercialización. JD-164. 18-3-2021.
- Definir como política institucional, no conciliar en ningún proceso judicial relacionado con la venta de loterías ilegales. JD-171. 22-3-2021.

- Se aprueba el documento de identificación del proyecto "Mapeo y priorización en la atención de organizaciones receptoras de fondos de la Junta de Protección Social por parte del Departamento de Gestión Social en distritos prioritarios" Nombre Comercial "SINERGIA". JD-208. 08-4-2021"
- Se aprueba la promoción para conmemorar el Bicentenario de Independencia de Costa Rica, así como el costo de la promoción en cuanto los premios a otorgar y el uso de recursos del fondo para premios extra. Y se autoriza a que la misma se desarrolle únicamente por medio del App JPS A SU ALCANCE. Se autoriza, además, que los vehículos eléctricos que no fueron entregados en el 2020 sean entregados como parte de promociones o planes de premios que se efectúen durante el período de la contratación. JD-231. 19-4-2021.
- Se dicta acto final de otorgamiento de concesión para la comercialización de loterías y juegos de azar por medio de la web. Esta se da como parte de un plan piloto de un año, sujeta al cumplimiento de varias condiciones, entre las cuales se encuentra la aprobación del Presupuesto Extraordinario No. 01-2021 por parte de la Contraloría General de la República. Desdichadamente meses después, aun habiendo justificado el giro de negocio con todo el debido sustento técnico, el Área de Fiscalización para el Desarrollo del Bienestar Social de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República mediante oficio DFOE-BIS-0062 (Nº 07534) del 28 de mayo del 2021, improbó el apartado del Presupuesto Extraordinario No. 1 relacionado con el nuevo modelo para el otorgamiento de concesiones para la comercialización de loterías y juegos de azar por medio de la web.
- Se aprueba la extensión del piloto del canal de distribución digital para lotería nacional y popular por un plazo de un año. JD-291. 13-5-2021.
- Se solicita al Comité Corporativo de Gestión Social y Camposantos valorar las opciones y presentar una propuesta para que cuando se apruebe la inclusión de organizaciones en el programa de apoyo a la gestión, se les pueda girar recursos a partir del mismo periodo y no hasta el siguiente año. JD-325. 19-5-2021
- Se da por finalizado el plan piloto correspondiente a la Etapa No. 1 del Proyecto Antivirus, y dado su resultado exitoso, se autoriza continuar con la comercialización de lotería preimpresa por medio del canal digital de distribución, considerando las actividades indicadas en el plan

de acción presentado. Se aprueba realizar un plan piloto para la Etapa No.2 del Proyecto Antivirus, la cual consiste en incluir en el canal digital de distribución de lotería preimpresa la lotería no retirada en agencias, lotería de vendedores y lotería del proceso de devolución." JD-332, 24-5-2021.

- Se solicita a la Presidencia para coordinar una reunión con MIDEPLAN para el análisis de las metodologías y el planteamiento de los proyectos y presupuestos con metodologías ágiles. JD-372. 07-6-2021.
- Se aprueba la campaña complementaria "Activación Promoción para conmemorar el Bicentenario de Independencia de Costa Rica", para dar inicio en los diferentes medios de comunicación de forma inmediata. JD-417. 17-6-2021.
- Se solicita a la Gerencia General que en coordinación con el Comité Corporativo de PEI presente a Junta Directiva el plan de trabajo del proceso transformación digital. JD-427. 17-6-2021
- En aras a avanzar con la construcción del nuevo edificio para la institución, se solicita que se realice un sondeo de mercado, para obtener potenciales interesados en comprar el edificio principal donde se ubican las instalaciones actuales de la Junta de Protección Social.
- Se da por recibido el plan de contención del gasto presentada por la Gerencia Administrativa Financiera, solicitando a la vez a la Gerencia Administrativa Financiera informes con el resultado del análisis a realizar con las unidades administrativas, con el fin de conocer el monto por contención del gasto y su impacto en los planes institucionales. JD-411. 14-6-2021
- Se dispone solicitar a FOMUVEL realizar un plan de contingencia, en el cual se propongan esfuerzos que resguarden la salud financiera de FOMUVEL, ante futuras crisis económicas, continuar aplicando medidas de contención del gasto tales como, el teletrabajo el cual contribuye a la generación de ahorro en el consumo de servicios públicos y gastos administrativos. JD-436. 21-6-2021.
- Se solicita a la Gerencia de Producción y Comercialización establecer un plan para asignación de cuotas de loterías por reemplazo de vendedores de lotería que se retiran de la actividad y presentar un informe mensual al Comité Corporativo de Ventas, con respecto al cumplimiento del mismo, con el fin de que se le brinde el seguimiento correspondiente. JD-483. 12-7-2021

- Se autoriza a la Gerencia de Producción y Comercialización continuar el desarrollo de los proyectos de su área bajo la metodología SCRUM, así como el uso de los recursos para los desarrollos que se requieran realizar en los mismo. JD-484. 12-7-2021"
- Se aprueba la incorporación del artículo 5 bis al Reglamento General del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería, que dice: Autorización para atender gastos y costos del régimen ante declaratorias de emergencia nacional. Se autoriza al administrador del presente régimen, a deducir del Fondo de Jubilaciones y Pensiones los gastos y costos requeridos para la correcta y normal atención del régimen, cuando por causa de una declaratoria de emergencia nacional, la Junta de Protección Social, se vea en la obligación y/o necesidad de suspender o eliminar los sorteos de las diferentes loterías y juegos de azar que distribuye y vende, de forma que el porcentaje que conforme al artículo 5 de este reglamento se traslada al administrador, resulte insuficiente para ello. JD-513. 22-7-2021.
- Con motivo de la declaratoria de emergencia nacional provocada por el COVID-19, se autoriza a FOMUVEL como administrador del fondo de jubilaciones y pensiones de los vendedores de lotería, para trasladar al régimen, el cobro de los gastos y costos de su administración, no cubiertos por el 5% que se tenía establecido en el artículo 5 de este reglamento, previo a la modificación efectuada con fecha 30 de junio de 2021. Para ello FOMUVEL deberá demostrar fehacientemente, con los respectivos estudios técnicos, que los mismos no pudieron ser cubiertos con el 5% del total de aportes mensualmente recibidos a esa fecha. JD-514. 22-7-2021.
- JD-500. 44-2021. 22-7-2021" Se emite el REGLAMENTO PARA EL MANEJO DEL SUPERÁVIT LIBRE DE LA JUNTA DE PROTECCION SOCIAL, el mismo con el objeto regular el uso, funcionamiento y control de los fondos del Superávit Libre de la Junta de Protección Social.
- Se aprueba el cartel correspondiente a la Licitación Pública para la Adquisición e Implementación de una Solución Integral de un Sistema de Gestión de Recursos Empresariales del Tipo ERP de Clase Mundial. JD-654. 56-2021. 23-9-2021.
- Se instruye a la Administración para que se inicie el proceso de licitación pública para la compra de edificio con terreno para construir, donde se trasladará la Junta de Protección

Social. Se solicita a la Gerencia General nombrar una persona encargada de darle seguimiento a este proceso. JD-660. 23-9-2021.

- Se solicita a la Gerencia Desarrollo Social preparar un material audiovisual para capacitar a las organizaciones sociales, en relación con el manejo de los recursos, presupuesto, flujo de efectivo, etc; con el fin de mejorar la gestión de sus finanzas y que administren de la mejor manera los recursos que les transfiere la JPS. JD-713. 11-10-2021
- Emisión de la Política de Gestión de Documentos de la Institución, cuya finalidad consiste en apoyar la transparencia administrativa, toma de decisiones y facilitación del acceso a la información institucional. JD-811. 18-11-2021.
- Se adjudica la Licitación Publica N° 2021LN-000002-0015600001 por Adquisición e Implementación de una Solución Integral de un Sistema de Gestión de Recursos Empresariales del Tipo ERP de Clase Mundial. Esta sería en la Plataforma en la Nube de un Service as a Service SaaS del fabricante Oracle, llamado ERP Cloud, con diversas interfaces que compartirá las funciones del Sistema de Planilla Aseinfo Visual Hur. Todo de acuerdo con las condiciones y requisitos del cartel de la oferta recomendada. JD-891 .74-2021. 16-12-2021.

Principales Logros Alcanzados

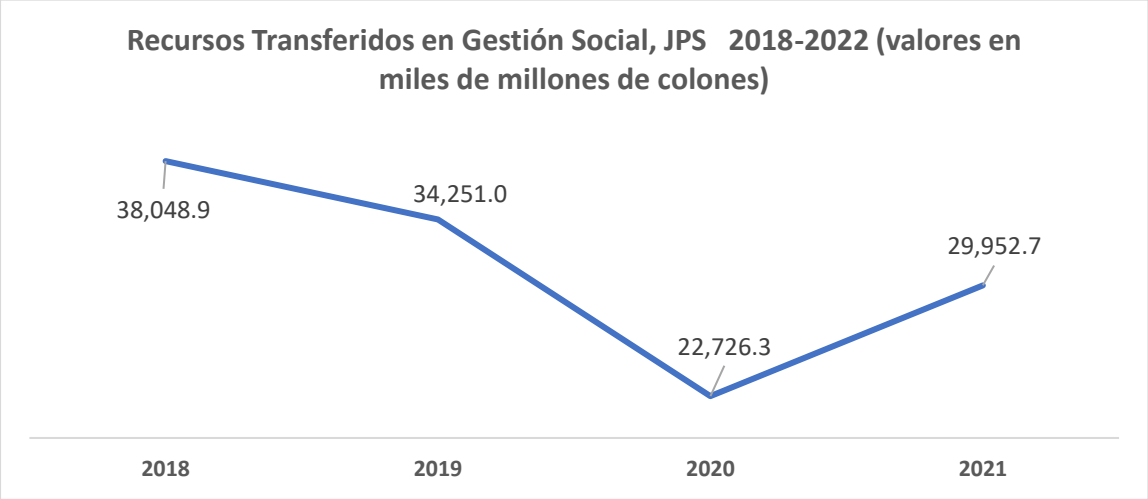
En esta sesión se encontrará un consolidado de los principales alcances de esta administración según el área de desarrollo institucional. De esta forma se puede apreciar todos los avances pertinentes a las áreas: Social, Comercial, Administrativa y otros alcances.

Área Social

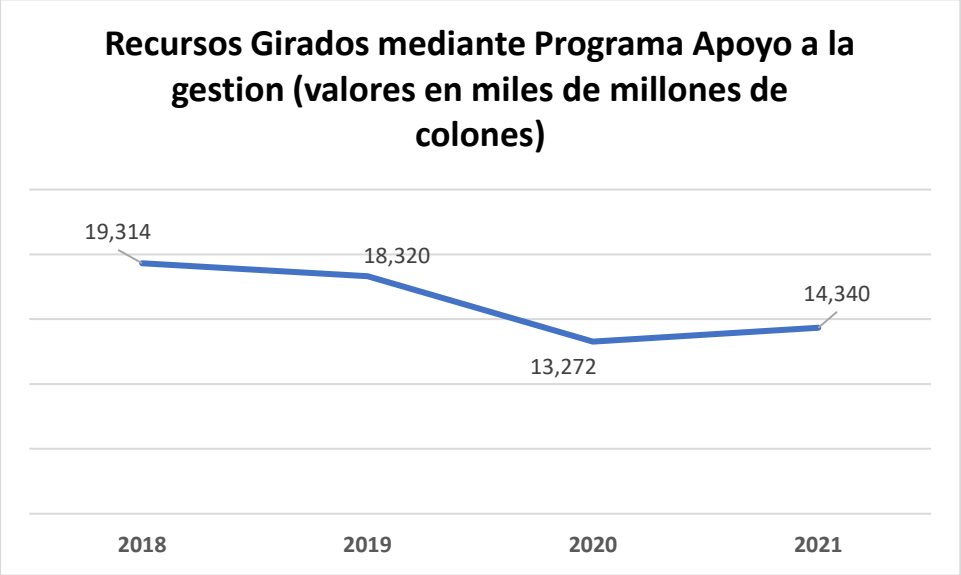
Fueron varios los retos en esta, desde el objetivo de incrementar los niveles de distribución, hasta mejorar la cobertura en las zonas más prioritarias.

Atención a Poblaciones Vulnerables y al Sistema Nacional de Salud Pública

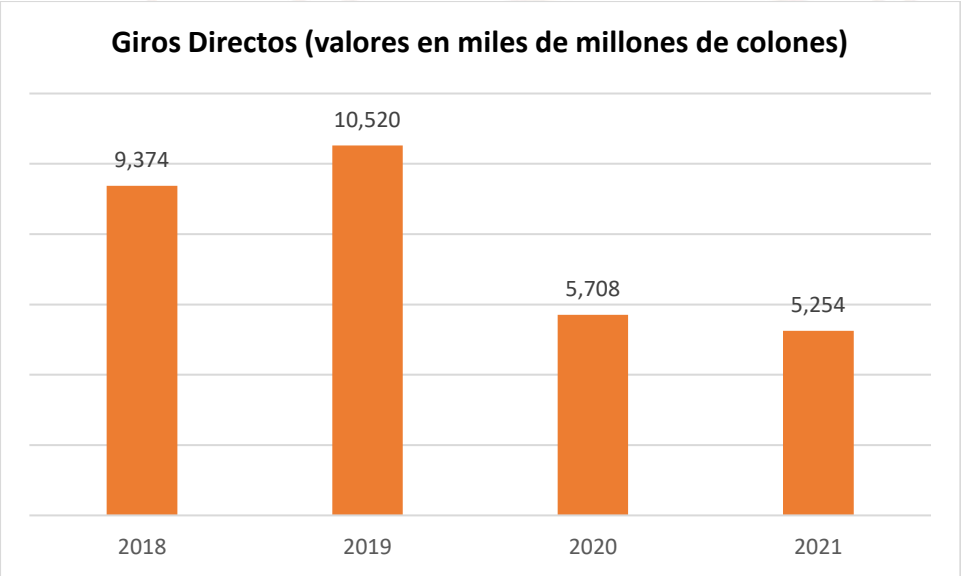
Del 2018-al 2021 se transfirió a organizaciones un monto ₡124.979.243.933,26 (ciento veinticuatro mil, novecientos setenta y nueve millones, doscientos cuarenta y tres mil novecientos treinta y tres con veintiséis centésimas) por medio de varios programas distribuidos en la siguiente forma.

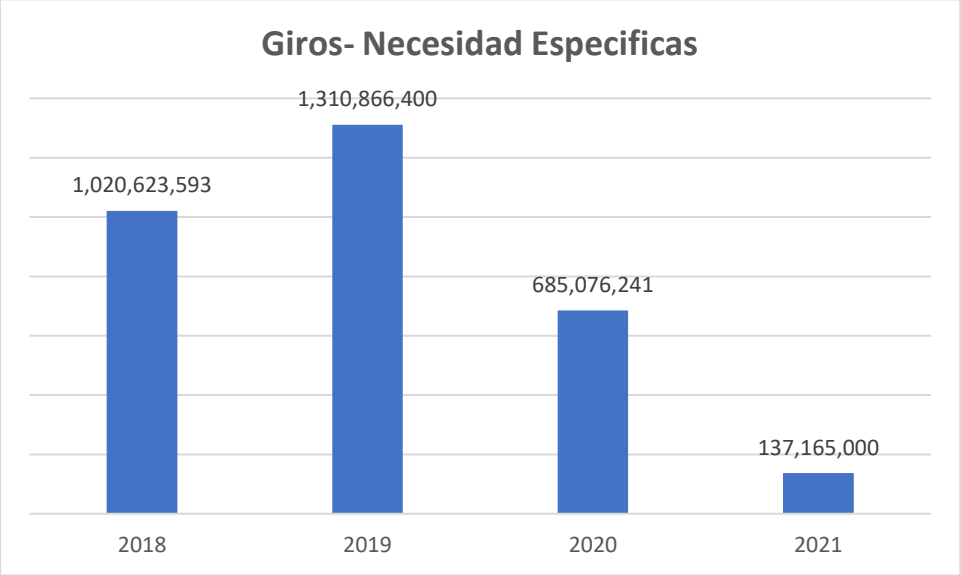


La JPS cuenta con varios programas para la asignación de recursos de bien social.

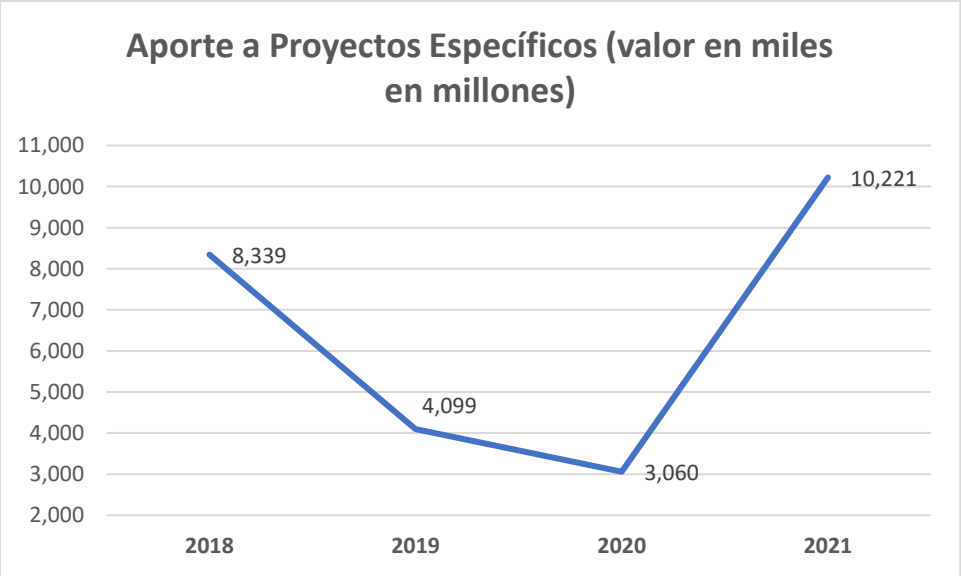


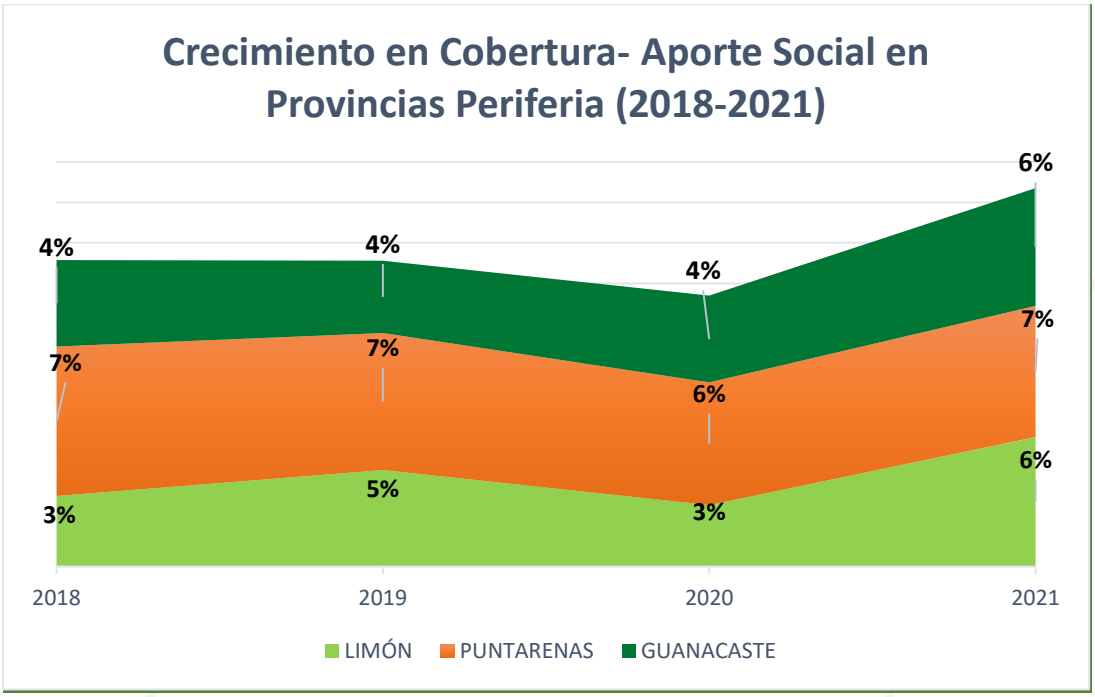
El programa Apoyo a la Gestión consiste en la distribución de recursos entre organizaciones sociales para que estas puedan cubrir su manutención. Ciertamente se vio limitado por efectos comerciales de la pandemia a pesar de todos los esfuerzos incluso para poder girar recursos extraordinarios a organizaciones, aun así se muestra una recuperación al finalizar el periodo.



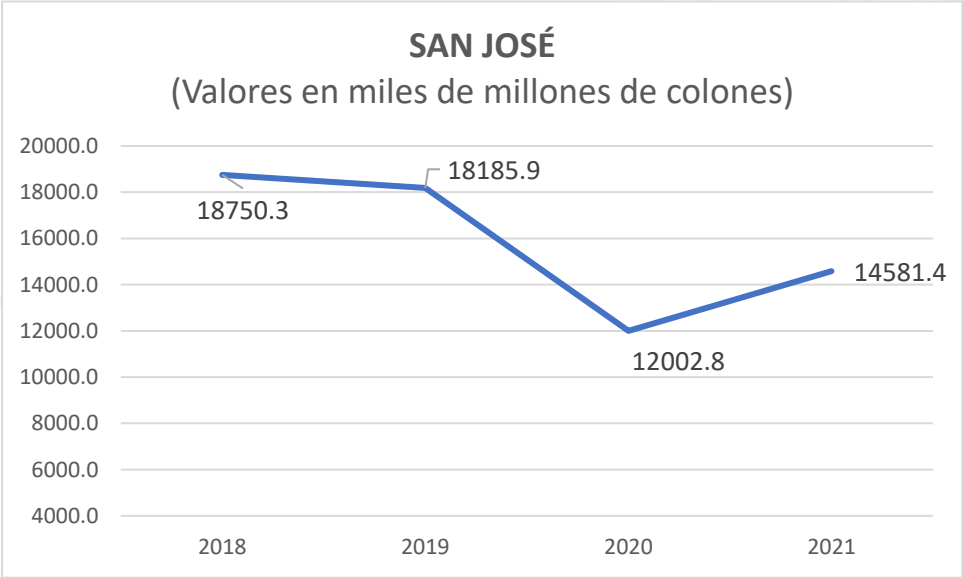


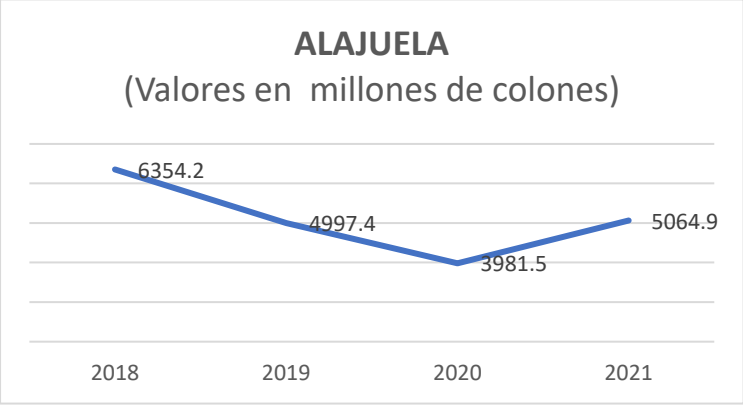
Aumento en cobertura de proyectos específicos a pesar de los efectos de la pandemia.



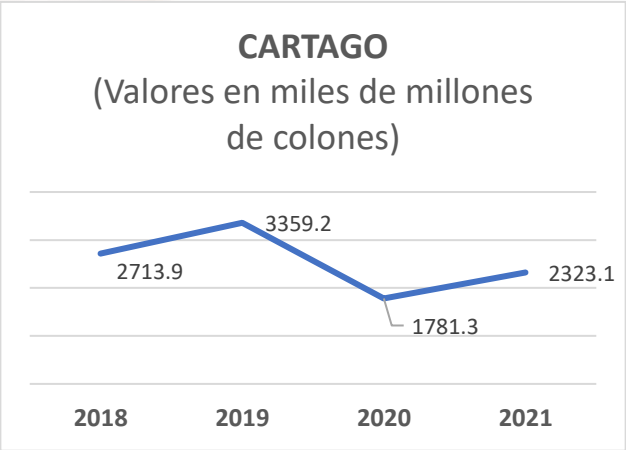


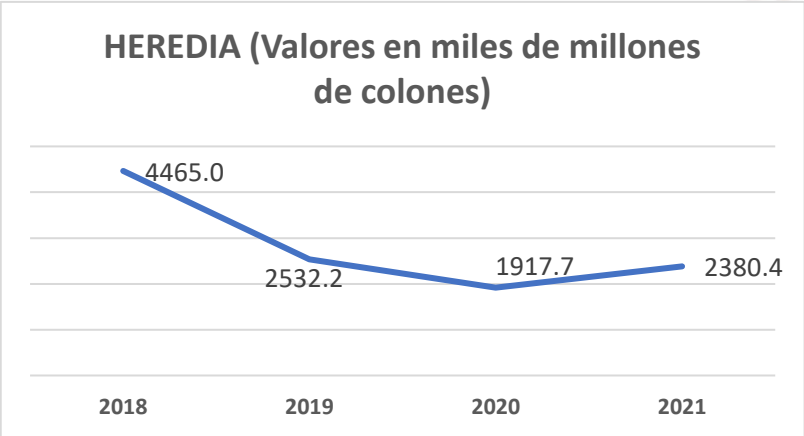
Nótese en el gráfico anterior el incremento en cobertura a provincias periféricas como Limón y Guanacaste, que por distintos factores aún se mantienen en niveles bajos de inversión con relación al Gran Área Metropolitana, no obstante, se puede confirmar que hay avances de atención. En el caso de Puntarenas la provincia mantiene la misma proporción.

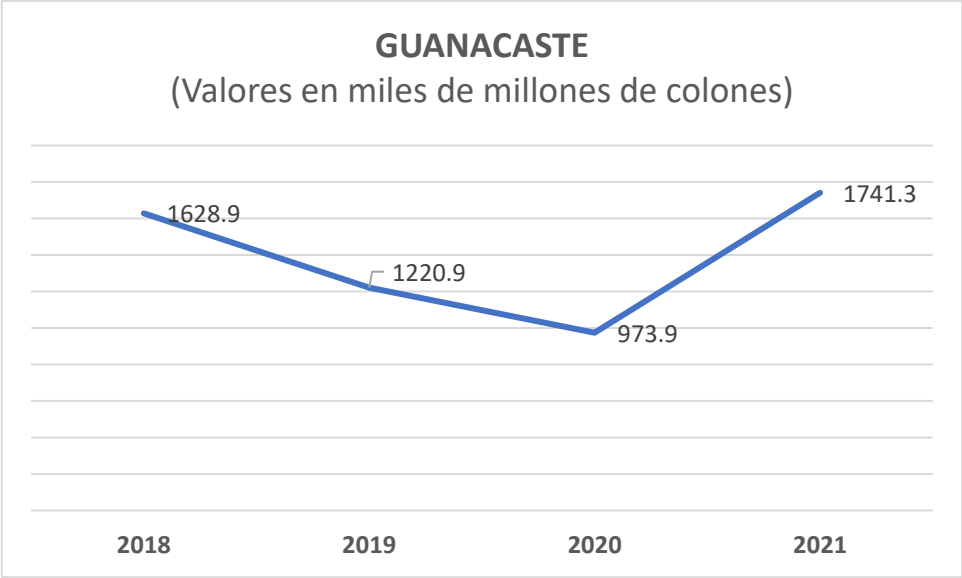




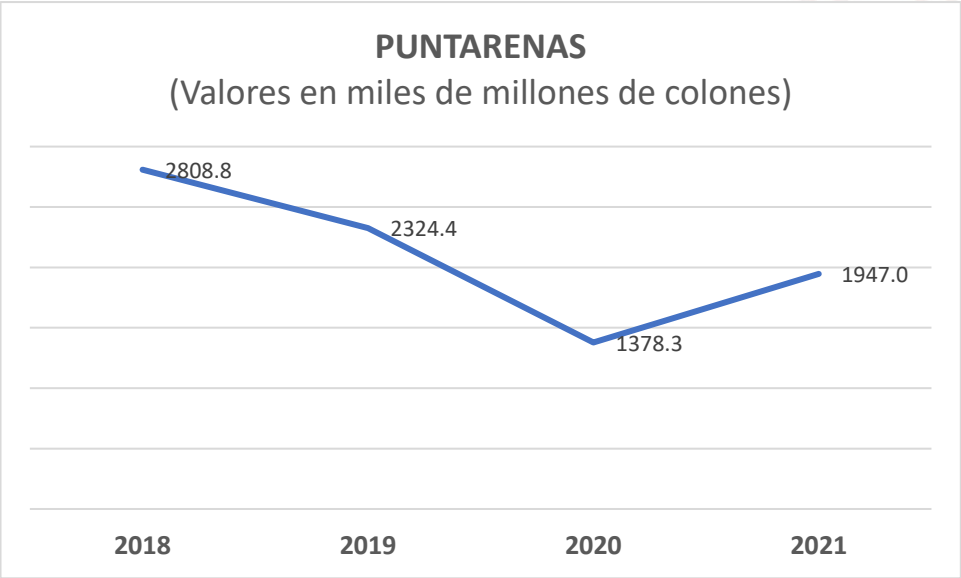
En el caso de las provincias de Alajuela, Cartago y Heredia, se presentan niveles altos de inversión durante los cuatro años. No obstante, el impacto comercial de la emergencia sanitaria significa un gran impacto en los recursos distribuidos, además de la implementación de la regla fiscal y el impuesto de valor agregado. Sin embargo, para el año 2021 se comienza a mostrar una tendencia nuevamente creciente para el giro de los recursos.







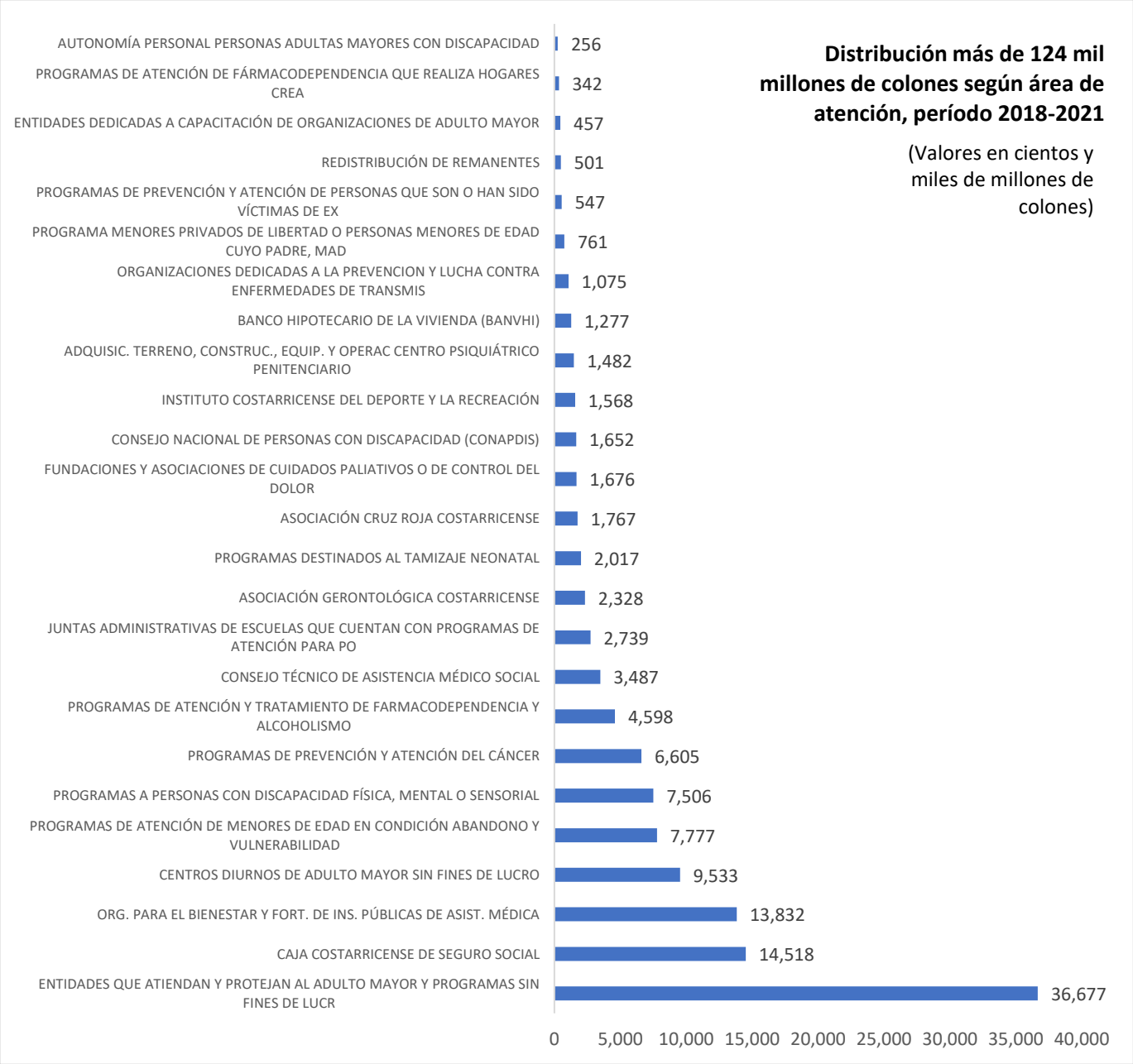
Se da un incremento en cobertura en provincias prioritarias, esto a pesar de los efectos comerciales de la pandemia, se puede afirmar satisfactoriamente que dentro de los resultados consolidados se mantienen en crecimiento los niveles de cobertura. Para el caso de Puntarenas se presenta alguna excepción puesto que la recuperación pos pandemia se comienza a generar apenas en el período 2021.



En el caso de la provincia Limón, los recursos asignados a la misma mantuvieron una tendencia creciente. Claramente hubo una gran repercusión en el periodo 2020 por efectos de la emergencia sanitaria, aun así, el año 2021 representa un gran crecimiento en el aporte de este programa.

Giro de Recursos por Área de Atención

Los casi 125 mil millones de colones se distribuyeron en la siguiente forma.



Aporte al Sistema Nacional de Salud Hospitalaria

Conforme la Ley 8718 artículo 8 inciso d), recursos transferidos de otras Áreas y Ley n°7997 "Autoriza JPSSJ Donar Superávits a Asociaciones y Fundaciones Pro Hospitales de la CCSS", se presenta los recursos transferidos en proyectos a los diferentes centros médicos en los años 2018-2021, a saber:

Nº	Detalle	Observaciones	Monto
1	Programas de prevención y atención del cáncer ley 8718 artículo 8 inciso f)	• 24 centros médicos beneficiados. • 33 proyectos • Compra de equipo médico y de vehículos	3.300.227.735,96
2	Bienestar y fortalecimiento de instituciones públicas de asistencia médica, financiados con recursos Ley 8718 artículo 8 inciso d), recursos transferidos de otras Áreas y Ley 7997	• 28 centros médicos beneficiados e INCIENSA, para un total de 29. • 88 proyectos • Compra de equipo médico especializado e infraestructura	18.075.482.905,76
	Total		**¢ 21.375.710.641,72**

Fuente: Gerencia de Desarrollo Social a partir del JPS-GG-GDS-GS-DR-081-2022.

Proyecciones de Atención al 2022

Necesidades Específicas. Las siguientes listas de proyectos son dirigidas a las organizaciones sociales como prioridad en el 2022:

Área	Monto	Cantidad de instituciones
Entidades que atienden y protegen al adulto mayor	1.213.000.000,00	19
Programas destinados a personas con discapacidad física mental o sensorial	808.538.000,00	11
Centros diurnos	727.000.000,00	16
Menores de edad	237.274.000,00	6
Juntas administrativas	144.382.000,00	8
Alcoholismo y farmacodependencia	79.410.000,00	4
Total	**₡3.209.604.000,00**	**64**

Fuente: Elaboración propia a partir de oficios de la Unidad de Distribución del Departamento de Gestión

Atención de la emergencia nacional COVID-19

Pese a la afectación de los recursos disponibles para la transferencia a las organizaciones sociales, se han logrado atender las distribuciones mensuales con el máximo de recursos disponibles, gracias a medidas estratégicas tomadas, como las siguientes:

- La Junta logra trasladar en el marco de la emergencia sanitaria: 1-Aporte a Comisión Nacional de Emergencia ₡600.000.000(seiscientos millones de colones), 2-Se logró reforzar recursos de programa apoyo a gestión para mitigar efectos sobre organizaciones sociales para atención directa de poblaciones vulnerables. Se financió el programa de Apoyo a la Gestión de los hogares de ancianos de larga estancia con pacientes positivos de COVID-19 y para la previsión de este contagio, por un monto de ₡1.400.000.000,00 (mil cuatrocientos millones de colones exactos) provenientes del Superávit Especifico. Autorizando a la vez los nuevos rubros por concepto de gastos funerarios, compra de mobiliario y equipo, para el financiamiento a Hogares de larga estancia con pacientes positivos COVID-19.
- Se re direccionaron los recursos de Proyectos Específicos y Necesidades Específicas, pausando estos en el año 2020 y a inicios del 2021, a fin de destinar tales recursos para la sostenibilidad del programa de Apoyo a la Gestión y así atenuar el efecto de la baja en las ventas y por ende en las utilidades mensuales a distribuir.
- Por su parte las fiscalizaciones de liquidaciones de recursos transferidos, se han adaptado a la bi modalidad virtual o presencial, así como a los medios electrónicos mediante el sistema SIAB que ya utilizan las organizaciones sociales.
- Las organizaciones sociales que reciben recursos a través de los Programas de Apoyo a la Gestión y Giro Directo se benefician de la entrega oportuna, con el fin de solventar necesidades en lo que se refiere a: medicamentos, equipo médico, hospedaje, capacitaciones, programas de prevención, entre otras, que coadyuvan en la Calidad de Vida de los beneficiarios directos en las diferentes áreas de atención. Siendo el COVID-19 uno de los rubros más recientemente autorizados para el concepto de gastos funerarios, compra de mobiliario y equipo para el financiamiento a Hogares de larga estancia con pacientes positivos COVID-19.

- Cambió la dinámica de atención en los funerales, para las inhumaciones de casos COVID-19, las actas de defunción se iniciaron a recibir de forma electrónica desde el año 2020.
- La Administración de Camposantos mantiene un Plan de Emergencia, según el Plan de Mejora remitido mediante oficio GG-GDS-ACS-358-2020, el cual se activa en caso de requerir una atención masiva de inhumaciones.
- La Administración de Camposantos coordinó el Convenio de cooperación interinstitucional suscrito entre la Caja Costarricense de Seguro Social y la Junta de Protección Social, con ocasión del estado de emergencia nacional por la pandemia COVID-19.

Finalización del proyecto SIGESO- Expediente electrónico

En el año 2021 culminó el desarrollo y uso pleno de la "Integración del sistema integrado de administración de beneficiarios (SIAB) y Beneficiarios / Expediente Electrónico" nombre comercial SIGESO (Sistema de Gestión Social)", por parte de los usuarios internos y externos que al respecto fueron capacitados.

Es un sistema informático para la digitalización de los procesos y simplificación de trámites para que las organizaciones presenten los requisitos, para que el interesado tenga conocimiento en qué etapa se encuentra su trámite.

Cumpliendo de esta manera con el objetivo estratégico N°05 del acuerdo JD-334 del año 2020, que a saber indica:

"*Objetivo Estratégico 5. Mejorar la capacidad instalada y productiva de la Institución, principalmente mediante la adquisición de espacio físico para las instalaciones de la Junta de Protección Social y la actualización tecnológica, con la finalidad de mejorar las condiciones de la planta física ajustando las mismas al Plan Nacional de Des carbonización."*

Actualización de Manual de Criterios para la Distribución de Recursos

Se revisó y actualizó el Manual de Criterios para la Distribución de Recursos Ley 8718, que llevaba más de diez años sin reformas. Siendo que los resultados obtenidos se publicaron en el alcance N°9 a la Gaceta N°10, del 15 de enero del 2021.

Dicho Manual detalla los requisitos, que deben tener las organizaciones beneficiarias para recibir los recursos por parte de la Junta de Protección Social (JPS). Esta reforma contribuye con la simplificación de trámites, elimina requisitos y mejora los tiempos de respuesta para las organizaciones.

Capacitaciones a Organizaciones Sociales

Se efectuaron procesos de capacitación principalmente a las organizaciones sociales, a fin de propiciar el acompañamiento en los trámites institucionales y el uso de los sistemas automatizados, así como herramientas colaborativas de Microsoft Office por el apogeo de la virtualidad a raíz de la pandemia.

- En el año 2018 se realizó la capacitación dirigida a organizaciones en el Hotel Bougainvillea.
- En el año 2019 se realizó la capacitación dirigida a organizaciones en el hotel Crowne Plaza San José Corobici.
- En el año 2021 la Comisión de Capacitación a Organizaciones de la Gerencia de Desarrollo Social realizó nueve sesiones de capacitaciones virtuales dirigidas a las organizaciones sociales, a saber: “Conociendo Teams para ganar”; “Viendo hacia dentro” Devolución de la investigación “Covid19: Un contexto desde las Organizaciones de Bien Social beneficiarias de la JPS”; Generalidades y uso de Teams 365. Instituto Nacional de Aprendizaje; Expediente Electrónico parte 1 y 2. Citrix en línea; Rol de la planificación en las organizaciones sociales; SIAB: “optimizando la herramienta”; Manual de criterios: “Principales modificaciones”; “Alcance No. 283 a La Gaceta No. 242 del 19 de diciembre, se publican las Normas Técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del

Sector Público a Sujetos Privados emitidas por la Contraloría General de la República en Resolución R-DC-00122-2019.”; Noticias legales: Actualización de marco jurídico.

El crecimiento en capacitación a organizaciones es bastante notorio. Es necesario mencionar en el periodo 2021 la asistencia por organización fue en aumento, inicialmente hubo lista de 89 Asociaciones y Fundaciones, y al término de la sesión N°9, el total de asistencia fue 258 organizaciones. Sin embargo, en relación con el número total de organizaciones receptoras del recurso de la JPS, aún prevalece un desafío importante que consiste en integrar a casi la otra mitad.

Fuente: Gerencia de Desarrollo Social a partir de oficio JPS-GG-GDS-GS-VT-003-2022

Financiamiento a Nuevo Modelo de Atención

Se implementó un nuevo modelo de atención denominado Viviendas Comunitarias, el cual consistió en la construcción de siete módulos de viviendas para un total de 28 viviendas, compuestas por un dormitorio, baño y sala-comedor, incluye obras complementarias y exteriores, preparación del terreno y enzacatado. A fin de beneficiar a una población de 29 personas adultas mayores solas o con pareja, beneficiaras de la Asociación Josefina Ugalde Céspedes ubicada en Quebrada Ganado, Garabito, Puntarenas. Este Financiamiento fue por más ₡1.400.000.000 (mil cuatrocientos millones de colones).

La Asociación posee dos programas principales, el Centro Diurno y la Red de Cuido, con los siguientes servicios, a saber: fisioterapia, actividades de mantenimiento ocupacional, actividades de apoyo espiritual, alimentación balanceada, psicología, trabajo social, odontología, asesoría legal, actividades deportivas y/o recreativas, medicina (CCSS), nutrición, ayudas técnicas, aporte económico, alimentos, pañales, entre otros.

Gestión de Campos Santos

Expediente digital por propiedades y propietarios

Se desarrolló una opción en el Sistema de Cementerios, para incluir la información correspondiente a cada propiedad, es decir los contratos, tramites en documento digital, actas notariales, autorizaciones y demás que nos permite contar con toda la información que se gestione para cada propiedad en archivos dentro del sistema.

Inventarios

Se desarrolló un módulo de inventarios, para mantener las entradas y salidas y stock de suministros, de cada una de las bodegas de los Cementerios, posterior al retiro del Almacén General

Morosidad: Se desarrolló el sistema de las notificaciones a los arrendatarios, y se cuenta con la publicación en la página WEB de los morosos.

Cobro electrónico: Se concluyó con el desarrollo de la página WEB, para los pagos electrónicos en línea y tiempo real, la página está publicada https://pagos.camposantos.jps.go.cr/

Registros históricos: Se desarrolló el proceso para unificar la consulta de los datos de ambos cementerios, desde un solo acceso, se guarda y visualiza en el sistema, los datos de los arrendatarios anteriores en cada propiedad.

Cuentas por cobrar

Se desarrolló mediante solicitud la mesa de servicio #1550, con la finalidad de poseer una opción en el Sistema de Consola Corporativa, para ingresar los saldos a favor de cada uno de los clientes, con esto se elimina la solicitud al cliente de una cuenta cliente bancaria para hacer devolución de saldos depositados de más.

Gestión de trámites en línea entre otros

Se efectuó la gestión de permisos para trabajos en el Cementerio, una vez concluido el trámite interno el sistema le envía al cliente, vía correo electrónico, una notificación indicando que el tramite fue aprobado.

Plan de Reforestación en Cementerio Metropolitano

Se formuló e implementó el Plan de Reforestación del Cementerio Metropolitano en coordinación con el corredor Biológico de la Municipalidad de San José. Esto es en atención a la Causa Penal N° 14-001567-00283-PE, que ordenó el desalojo del terreno anteriormente invadido, por ende, se tuvo complementariamente que reforzar vigilancia en la zona para su debida protección. Al término del año 2021 se concretó un desalojo de esta propiedad en colaboración con Fuerza Pública, se resalta el aporte de Policía Montada a través de la facilitación de estructura que prohibiera el paso al área, así como la limpieza de la zona efectuada por funcionarios y maquinaria del Cementerio Metropolitano.

Impuesto de Valor Agregado: Implementación en el sistema para el cobro del IVA.

Recibos correo electrónico: Envió automático de recibos de pago al correo electrónico.

Pago Web: Comprobante electrónico de pago WEB

Mejoramiento de imagen de la administración de camposantos

Para el periodo del 2018 al 2021 se realizaron una serie de logros con el fin de mejorar la atención al cliente, tales como: compra de mobiliario de oficinas, mejoramiento de portones, cambio en rotulación pues anteriormente se tenía un rotulo que no era visible, siembra de plantas, y la sustitución del cambio de carrocería del camión, debido a que el mismo se encontraba en mal estado y presentaba filtraciones de agua entre otros.

Se realizaron publicaciones en diarios de circulación nacional con la finalidad de recordarles el pago sobre las cuotas de mantenimiento y cuotas ordinarias, a los arrendatarios que se encuentran atrasados, en el cual se les instó a visitar la página Web y la disposición del servicio Sinpe. Se realizaron las contrataciones necesarias para establecer los requerimientos para la contratación de talleres especializados, que brindaron el mantenimiento a la maquinaria que tenía aproximadamente 8 años sin mantenimiento y sin uso, por lo que se brindó un mantenimiento exhaustivo. Se logró el permiso de funcionamiento del Cementerio Metropolitano.

Área Comercial

Consolidación de venta de la Lotería Nacional y Lotería Popular por medio del canal de distribución en plataforma tecnológica (Web Comercial)

Este servicio trajo consigo un nuevo proceso asignado a la Plataforma Servicio al Cliente, referente al pago y atención del público general que utilizan la página jpsenlinea.com y la App "JPS a su Alcance", definido como un servicio POSTVENTA.

Calidad en Procesos

Se mantiene y recertifica en el 2021 el Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Ambiente conforme las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 de Calidad y Ambiente respectivamente, evidenciando el compromiso y esfuerzos para mantener los controles necesarios y continuar produciendo las loterías con estrictos estándares de calidad y seguridad, de forma sostenible con el medio ambiente en función de buscar la mejora continua y eficiencia en el proceso productivo.

Crecimiento en las ventas

Se da un importante crecimiento dentro del portafolio en el 2021 a excepción de Nuevos Tiempos. Esto representa una gran recuperación con relación a los niveles de venta obtenidos en el punto más crítico de la emergencia sanitaria en el año 2020. Los crecimientos por producto fueron:

- Nacional 27,14%
- Popular 23,29%
- Instantánea 43,54%
- Lotto 40,12%
- 3 Monazos 28,53%

A nivel de ventas referentes al sorteo Navideño 2021, este representó un 98,39%, lo cual significó un crecimiento en las ventas del sorteo con respecto al 2020 de un 32,78%.

Implementación del Portafolio de Incentivos a Vendedores de Lotería

- Incentivos económicos por años de labor
- Bonos para compra de Lotería
- Entrega de Materiales
- Incentivo económico por asistencia y participación en reuniones convocadas por la JPS
- Entrega de kits sanitarios contra el Covid-19
- Capacitaciones referentes a medios de pago, página vendedores destacados y estrategia de venta en tiempos de pandemia y capacitación en servicio al cliente.

Otros logros de consideración dentro del Área de Producción Comercialización y Operaciones

- Mejoras en el módulo de actualización de Base de Datos de Vendedores.
- Nómina de vendedores autorizados actualizada.
- Creación del App de Vendedores y App JPSASUALCANCE.
- Automatización de diferentes procesos en las Unidades Adscritas de la Gerencia de Producción, Comercialización y Operaciones.
- Creación del Sistema de registro de la venta diaria que realizan las Cooperativas.
- Digitalización de todos los contratos de los vendedores de lotería.
- Incorporación de nuevos Socios Comerciales en diferentes partes del territorio nacional.
- Aprobación de requisitos para incorporación de personas físicas y jurídicas como vendedores autorizados.
- Aprobación del contrato Art. 10, para la incorporación de nuevos vendedores.
- Aumento en la cantidad de operativos realizados en contra de la comercialización de la lotería ilegal
- Acercamiento con Municipalidades e inicio de las capacitaciones a los Municipios.
- Desarrollo de la campaña para el combate de los juegos ilegales.
- Crecimiento en puntos de venta que comercializan los juegos de Lotería Electrónica, pasando de poco más de 1.500 puntos en el 2020 a 1.719 puntos en el 2022.
- Incorporación del doble sim en las terminales de venta de lotería electrónica que consiste en que estas están equipadas para que se les puedan colocar dos vías de comunicación inalámbrica, es decir, cuentan con la posibilidad de soportar dos chips de comunicación de diferentes operadoras de telecomunicaciones, por ejemplo, Movistar y Kölbi, con la finalidad de que, si una de las redes

presenta problemas de comunicación, pueda la terminal conectarse a otro operador y con ello no afectar la comercialización de los juegos electrónicos. En la actualidad se cuenta con este doble sim en 452 terminales y se está trabajando en la colocación de 64 más para completar el 30% de la muestra calculada con base en los puntos de venta que presentan mayores ventas de un universo de 1.719 puntos.

- Desarrollo de nuevas mecánicas promocionales para incentivar la adquisición de los productos de la Institución.
- Adjudicación de la Licitación Pública Nº2021LN-000001-0015600001 "Contrato De Suministro de Boletos de Lotería Instantánea (Entrega Según Demanda)".
- En virtud que el nuevo contrato de Lotería Instantánea, adjudicado a la empresa Pollard Banknote Limited permite la adquisición de dispensadores, se estarían adquiriendo de forma paulatina, para lo cual, con el apoyo del Departamento de Ventas, se determinarán cuáles vendedores autorizados de la Institución comercializan los productos de loterías impresas en puntos de ventas fijos que permitan la ubicación de los dispensadores.
- Se establecen contratos por demanda de suministros de materias primas, insumos, repuestos y servicio técnico especializado de mantenimiento para los equipos utilizados en el proceso de producción de las loterías.
- Se concretó la recertificación para la lotería electrónica la cual consiste en la revisión por medio de un laboratorio especializado, tanto de equipos como del software para el desarrollo de la Lotería Electrónica con el fin de asegurar que encajen adecuadamente en el diseño de productos y servicios señalados en las condiciones contractuales determinadas en el cartel de la licitación pública.
- Adjudicación de la compra de tres tómbolas metálicas (bombos) para la realización de los Sorteos, ya que los actuales equipos han sobrepasado su vida útil, y se encuentran desactualizadas a nivel tecnológico.
- Se tramitó el pago de subsidios a los vendedores autorizados tras la supresión de los sorteos, así como el pago de incentivos a vendedores, el cual representó la matrícula de más de 1900 cuentas IBAN y la gestión de pago.

- Mejora sustantiva en la atención a los cajeros y clientes de la Web, Socios Comerciales y Socios Corporativos, con el conocimiento y la especialización de las necesidades de los mismos y la disponibilidad extendida por efectos de la modalidad de teletrabajo.
- Implementación de un tercer sorteo de tiempos electrónicos.
- Desarrollo de estudio y propuesta de nuevos productos (apuestas deportivas).

Área Administrativa

Servicios Administrativos

- Se logró finiquitar la contratación del gestor de proyectos para el desarrollo del proyecto "Casa Nueva" (Nuevo Edificio JPS), que inició labores a partir del mes de diciembre.
- Se concretó la elaboración de cartel de la Licitación Pública para la adquisición del inmueble correspondiente al proyecto "Casa Nueva", el cual se le remitió al Gestor de Proyectos para su análisis.
- Se concretó la adquisición de los primeros 5 vehículos eléctricos y la instalación de centros de carga. Esto en el marco del compromiso con el Plan Nacional de Descarbonización.

Recursos Materiales

- Fue analizado y presentado a la Gerencia General y Gerencia Administrativa Financiera una propuesta para el cumplimiento del acuerdo No. JD-222, correspondiente al Capítulo X), artículo 13) de la sesión ordinaria 22-2021, celebrada el 12 de abril de 2021 relacionado a la reducción de plazos en Contratación Administrativa de un 25%, con el fin que esas instancias tomen las decisiones que correspondan.
- La consolidación en el uso del Sistema Integrado de Compras Públicas, ha permitido que la Institución cumpla con la normativa dispuesta en la Ley de Contratación Administrativa, para llevar a cabo el 100% de las contrataciones a través de la plataforma y transparentar el proceso de adquisiciones institucionales.

Desarrollo del Talento Humano

- Gestión de acciones de capacitación abierta en modalidad virtual para un total de 130 colaboradores, a pesar de los recortes presupuestarios.

- Coordinación y ejecución de charlas para todo el personal.
- Ejecución del proceso de Prácticas Profesionales y pasantías ejecutable de manera virtual / bimodal.
- Ejecución del proceso de inducción virtual en el I y II semestre de cada año.
- Aplicación de estudios de Clima Organizacional a los departamentos de la institución.

Tecnologías de Información

- Creación de plataforma digital para el intercambio y almacenamiento seguro de datos para eliminar el consumo de papel dentro de la política "Cero Papel".
- Implementación de aplicativo móvil para teléfonos inteligentes "Smartphone" adaptado a los mercados más populares de sistemas operativos.
- Establecer esquemas de seguridad perimetral, comunicaciones y almacenamiento redundantes.
- Establecer plataforma colaborativa ofimática Office 365 con cobertura a funcionarios JPS y más de 400 organizaciones sociales.
- Establecer plataforma de alta tecnología hiper convergente para aumentar la capacidad de servidores centrales con esquemas redundantes.
- Establecer Primer Pilar de Transformación Digital con la migración de los servicios instalados "On Premise" a Nube Pública con los más altos estándares y certificados para garantizar la continuidad de las operaciones de la Junta.
- Implementar procesos de contratación por demanda para flexibilizar la adquisición y desarrollo de servicios informáticos. Algunos de los proyectos desarrollados bajo esta modalidad son: Sitio Web Campo Santos, Gestor Documental, Proyecto Gestor Social Expediente Electrónico de Beneficiarios, Proyecto Antivirus, Proyecto de Gestión de Planificación Institucional y Proyectos, Solución Móvil de Vendedores, Solución Móvil de Geolocalización de vendedores, Proyecto Delta, Mejoras sistema de Recursos Materiales, Ave Fénix, Gestión de Asesoría Jurídica.

Administración de Recursos Financieros

La institución ha logrado mantener su estabilidad, ser solvente y rentable a pesar de la crisis provocada por la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19.

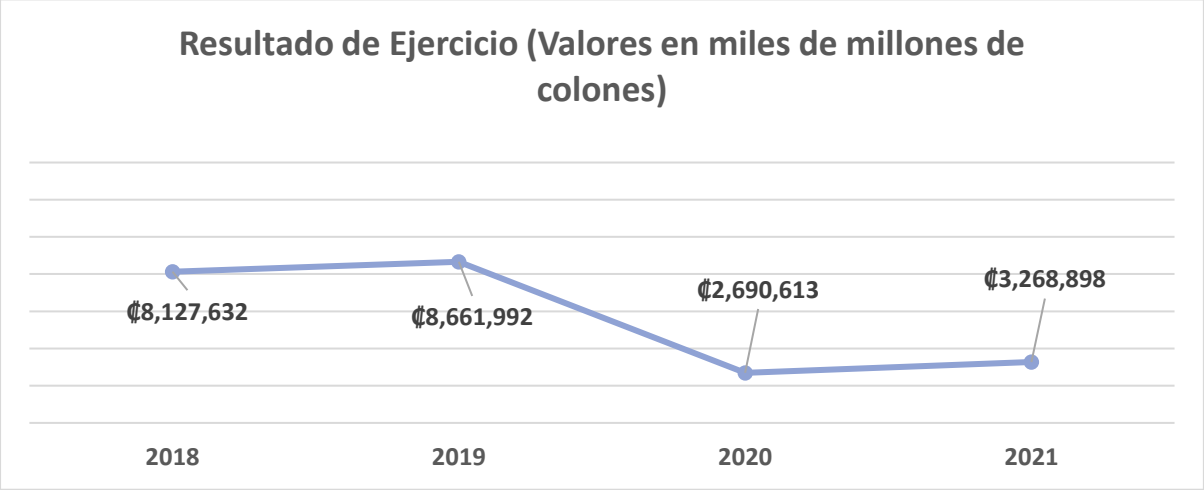
A pesar de la baja en sus utilidades (ver Anexo N° X), efecto relacionado por la crisis mencionada, mantiene, gracias a la resiliencia y adaptación de su operativa, el negocio a flote sin necesidad de adquirir compromisos de apalancamiento al capital.

La innovación y la transformación de la administración y del negocio hacia la digitalización, ha permitido inclusive remontar poco a poco los rubros, sin desproteger los sectores sociales a los que contribuye.

SITUACIÓN FINANCIERA				
	2018	**2019**	**2020**	**2021**
ACTIVOS	₡104,938,001,496.00	₡112,862,596,712.00	₡95,709,313,173.00	₡98,791,176,241.03
PASIVOS	₡71,951,931,620.00	₡72,086,206,025.00	₡68,716,012,961.00	₡68,963,852,468.05
PATRIMONIO	₡32,986,069,876.00	₡40,776,390,686.00	₡26,993,300,212.00	₡29,827,323,772.98
RESULTADOS				
INGRESOS	₡249,705,129,215.00	₡254,574,683,647.00	₡207,630,591,550.00	₡217,009,115,065.98
COSTO DE VENTAS, PAGO DE PREMIOS, TRANSFERENCIAS Y GASTOS OPERATIVOS	₡241,587,971,846.00	₡245,904,768,761.00	₡204,946,443,813.00	₡213,746,888,585.15
RESULTADO DE EJERCICIO	**₡8,127,632,041.00**	**₡8,661,992,861.00**	**₡2,690,613,303.00**	**₡3,268,898,777.97**
ÍNDICES				
Estabilidad	1.46	1.57	1.39	1.43
Solvencia	1.46	1.62	1.43	1.48
Rentabilidad	2.92	3.11	0.97	1.18

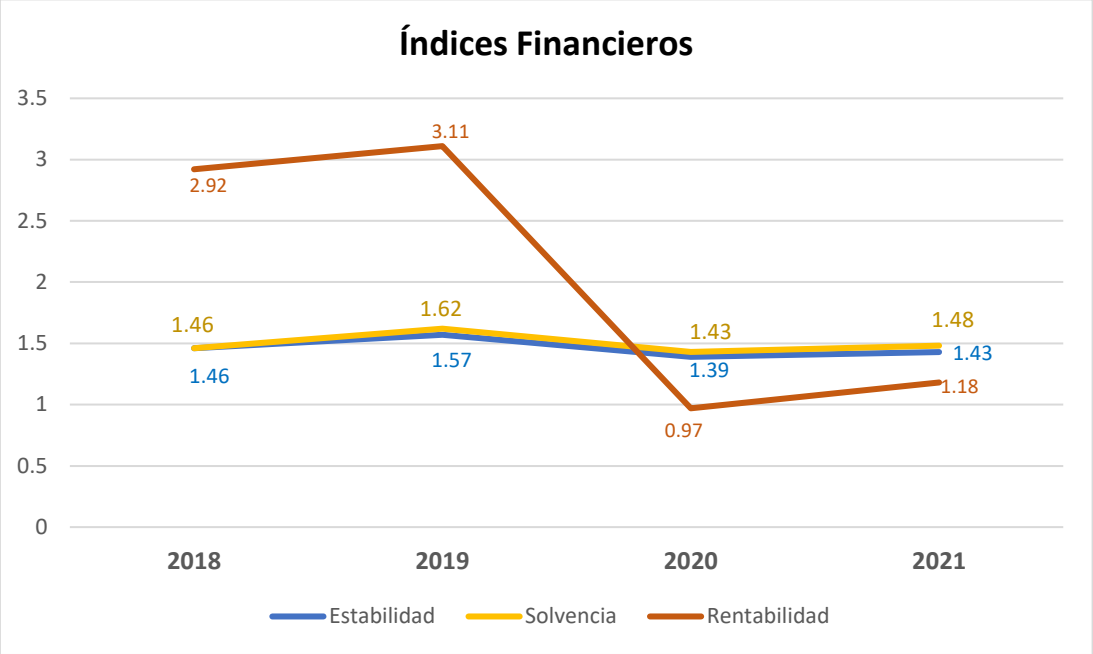
Fuente: Gerencia Administrativa Financiera,2022

Se puede observar a través de la siguiente imagen, el ritmo de las utilidades y cómo tiende al alta en este último año.

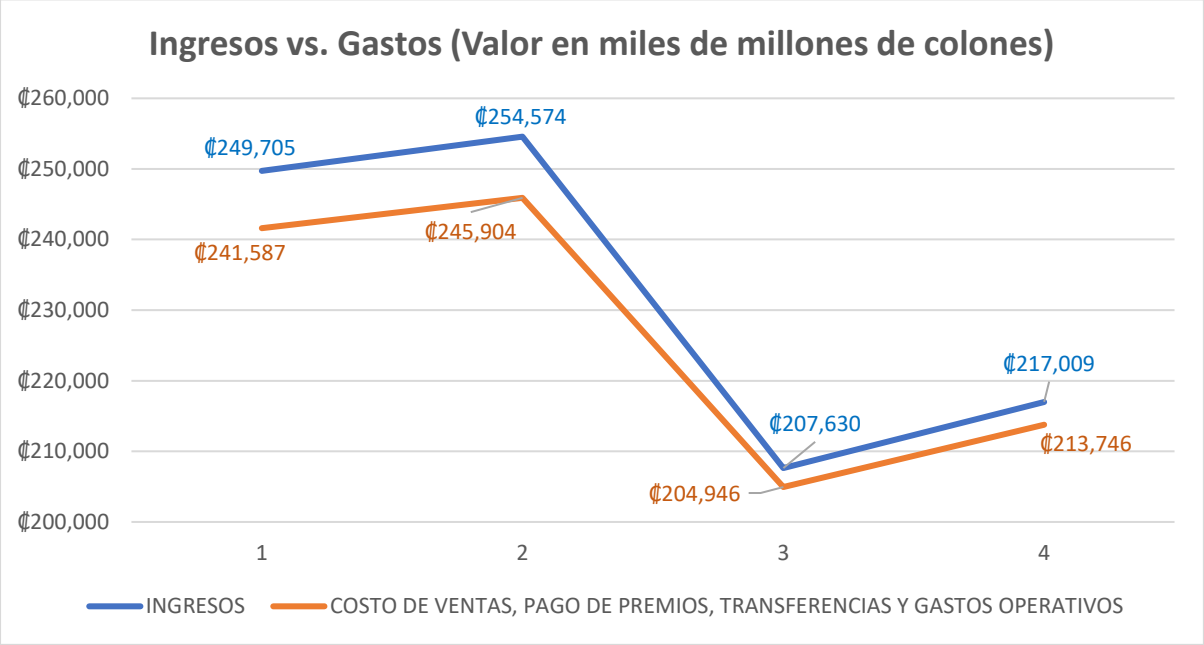


En el 2020, el año más crítico a raíz de la emergencia sanitaria, el total del activo cubrió 1.39 veces cada colón de pasivo que se tenía a la fecha, y en el 2021, ese mismo rubro se remonta a cubrir 1.43 veces el pasivo. Esto quiere decir que la estabilidad financiera de la institución no se vio afectada a pesar de la crisis, ya que se cuenta con el recurso suficiente para hacer frente a cualquier requerimiento financiero. De igual forma, la solvencia y la rentabilidad se ven con tendencia a la baja el 2020, no obstante, la institución obtuvo un 97% de rentabilidad sobre el capital invertido, y su activo líquido, cubrió en 1.43 veces la deuda a corto plazo.

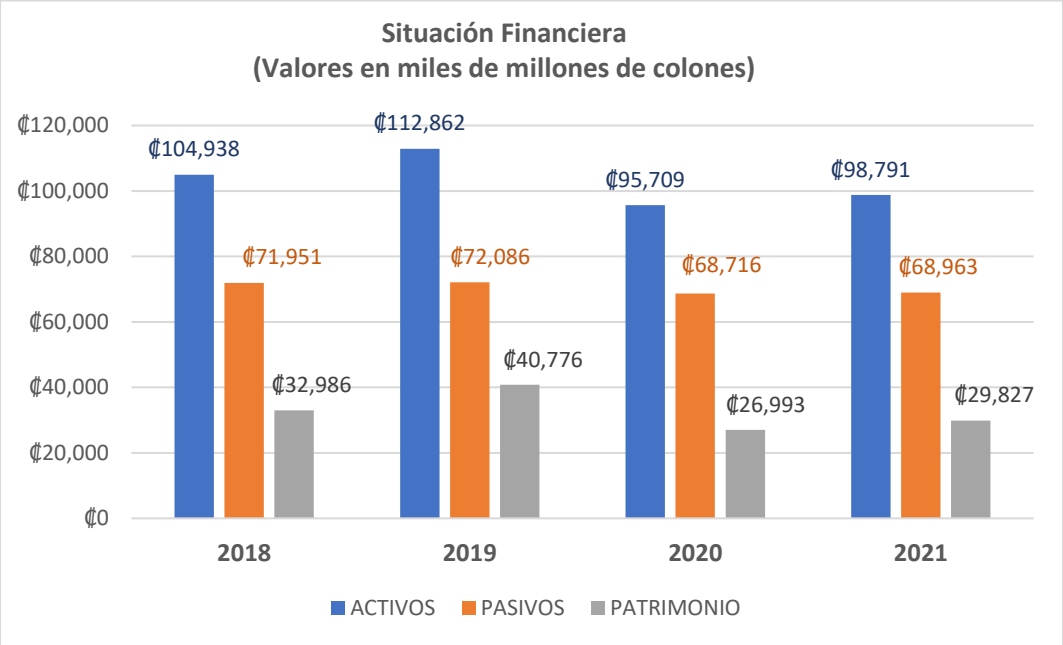
En otras palabras, aun cuando en el 2020, los resultados fueron menores a lo obtenido años atrás, la institución se mantuvo sólida.



Durante el 2020, la Junta de Protección Social, realizó aportes económicos a más de un ente relacionado con la salud pública y ayuda a personas en estado pobreza y vulnerabilidad. Sin dejar de lado, el amparo a la fuerza de ventas de la institución: Los vendedores, quienes también fueron retribuidos con el aporte de la Junta de Protección Social, para hacerle frente a la pandemia mundial.



Los ingresos de la entidad se muestran por encima de los gastos de la entidad. De esta forma se muestra la solvencia de la institución.



A continuación, se presenta algunas de las transferencias de recursos realizadas por la institución, durante el 2020, a raíz de la emergencia sanitaria originada por la Pandemia de la COVID-19, se debe

Nombre de transferencia	Cuenta contable	Monto	Entidad que gira	Productos de superávit		Observaciones
				SI	NO	
Comisión Nacional de Prevención de Riegos de Emergencias	3.1.5.01.01	600.000.000	Comisión Nacional de Prevención de Riegos de Emergencias		x	Mediante los acuerdos de Junta Directiva JD-256 y JD-485 se aprueba el otorgamiento de un subsidio económico para los vendedores de loterías, por un monto de ¢200.000,00 mensuales, esto debido a la supresión de los sorteos de Lotería Nacional y Popular con ocasión de la emergencia nacional por la enfermedad COVID-19, establecida en el Decreto Ejecutivo No. 42227-MP-S.
Subsidio Adjudicatarios Emergencia Sanitaria.	5.4.1.01.01.04	1.145.800.000	Subsidio Adjudicatarios Emergencia Sanitaria.		x	Mediante el acuerdo JD-257 se aprueba trasladar recursos al Fondo Nacional de Emergencias, como aporte institucional para la atención de la Emergencia Sanitaria, establecida en el Decreto Ejecutivo No. 42227-MP-S, provocada por la enfermedad COVID-19.
Apoyo a la Gestión	2.1.1.03.01.02	1.554.255.833	Transferencias a entidades del sector privado interno a pagar c/p	x		Mediante los acuerdos JD-445 y JD-478 se aprueba financiar del Superávit Específico (periodos anteriores) el programa de Apoyo a la Gestión de los meses de junio y julio, producto del efecto en la distribución de utilidades por el COVID-19. Estas transferencias fueron realizadas y registradas en julio del 2020.
Total		3.300.055.833				

Fuente: EEFF, GAF 2020.

precisar que la entidad destinó más de 6mil millones de colones para atender esta situación:

Relaciones Internacionales e Integración Regional

Se incluye este apartado dentro de los logros del 2019, puesto que es en este año que se dan los avances más significativos de la institución en materia de integración regional y cooperación internacional. Si bien es cierto en años siguientes se realizan importantes esfuerzos dentro de este se pueden recalcar algunos de gran relevancia

Reingreso a la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas del Estado (CIBELAE) como entidad referente en la región.

La JPS había dejado de ser miembro de CIBELAE por varios años, siendo este el organismo de integración de loterías más importante en todo el hemisferio de Iberoamérica. Esto representaba sin duda un rompimiento en la comunicación con otras loterías para poder estar al tanto de las nuevas tendencias en los mercados internacionales. Así mismo dicha organización ofrece programas de capacitación y actualización de los que la JPS no podía obtener beneficios por su salida del organismo.

Es por lo anterior y en consideración a los primeros acercamientos a dicha instancia desde el 2018, el día 15 de febrero de 2019 se recibe una nota del señor Luis Gama Hernández, Presidente de CIBELAE, en la que informa que los miembros de la Junta Directiva de esta Corporación han aprobado la realización del Congreso Bianual (2019) en Costa Rica, convirtiéndose entonces la JPS en entidad anfitriona del evento.

Es importante considerar que la institución no asumió costos logísticos por esta actividad, su rol de limitó únicamente a poder colaborar en algunos aspectos de organización. Por otra parte, se mantenía una deuda con el organismo, por concepto de membresías no canceladas:

Cuota Extraordinaria del año 2015 por la suma de u$5.000 (La JPS abonó sólo la cuota ordinaria de 2015 de u$1.000) y las membresías de los años 2016, 1017 y 2018, por la suma de u$6.000 cada una de ellas, para un total de u$23.000.

Con esta actividad entonces la JPS abonó la membresía de 2018 y se compensó el saldo de la deuda con el beneficio que se obtenga del evento organizado en Costa Rica.

A esta actividad asistieron invitados de más de 25 países de todo el mundo, así mismo importantes autoridades locales como internacionales. Se tuvo la presencia de la señora Epsy Cambell Barr,

Vicepresidenta de la República; Carolina Hidalgo Herrera, Diputada de la República; Luis Gama Hernández, Presidente CIBELAE; Rodrigo Cigliutti, Director Ejecutivo de CIBELAE; Luis Castillo Fernández, Viceministro de Seguridad Pública; Franklin Ruiz, Jefe de Programas Preventivos de la Fuerza Pública.

De igual forma otras instancias del sector lotérico pusieron la mira en nuestro país, a tal punto que en los mismos días se organizó por parte de Gaming Laboratories International la "Mesa Redonda de reguladores 2019", dentro de la cual acompañó el diputado Gustavo Viales, así como Steve Madden, Director de la Policía de Migración.

Temas que se pidieron a PEI después de la actividad para integrar en el Plan Estratégico Institucional: Responsabilidad social, Aporte funcionarios, Certificaciones, Regulación, Productos: salas de juego, terminales, video loterías, juegos on line; subsede.

Apoyo al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública

Mediante acuerdo JD-030 correspondiente al Capítulo III), artículo 3) de la sesión ordinaria 04-2022, celebrada el 24 de enero de 2022, se conocieron los resultados del Plan Nacional de Desarrollo sobre el Programa Apoyo a la Gestión al 31-12-2021, ordenando comunicar a CONAPAM sobre las utilidades transferidas a las organizaciones que atienden al Sector Adulto Mayor según el artículo 8, incisos ñ) y p) de la Ley N°8718, correspondiendo ello a lo siguiente:

1. Para el año 2021 se tiene una estimación anual de recursos por ₡11.738.300.000,00 (Once mil setecientos treinta y ocho millones trescientos mil colones exactos) por concepto de Apoyo a la Gestión establecidos en la Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP).
2. Al 31 de diciembre de 2021 se han transferido a las organizaciones sociales que atienen al Sector Adulto Mayor y que se encuentran inscritas en el Programa de Apoyo a la Gestión un monto de ₡ 8.023.615.424,35 (Ocho mil veintitrés millones seiscientos quince mil cuatrocientos veinticuatro con treinta y cinco céntimos).
3. Por lo anterior se tiene un logro del 68,35% de conformidad a los registros y controles de esta Gerencia de Desarrollo Social.
4. La proyección que la Gerencia de Desarrollo Social intentó establecer fundamentándose en la base presupuestaria por un monto de ₡6.928.190.000,00 (Seis mil novecientos veintiocho millones ciento noventa mil colones exactos), como dato más acercado a la realidad de las ventas, no fue posible de utilizar, ya que la Secretaría Sectorial Sector Trabajo Desarrollo Humano e Inclusión Social, permite que la proyección sea actualizada hasta la MAPP 2022. Tema que fue conocido por la Junta Directiva con acuerdo JD-576 correspondiente al Capítulo VII) artículo 29) de la sesión extraordinaria 48-2021.

Es importante señalar que la institución no participa directamente en el PND, sino que financia las metas establecidas en el mismo a través de CONAPAM.

Avances en Proyectos de Ley

PROYECTOS DE LEY IMPULSADOS POR LA JUNTA DE PROTECCION 2018-2022		
Número de Expediente	**Título**	**Finalidad**
21.632	Prohibición de actividades relacionadas con loterías preimpresas o electrónicas, apuestas deportivas, video loterías y juegos de azar no autorizados por la Junta de Protección social	Establecer la prohibición y el régimen sancionatorio de actividades relacionadas con loterías y juegos de azar en todo el territorio nacional, que no sean autorizados ni desarrollados por la Junta de Protección Social en el ejercicio de sus competencias de única administradora, distribuidora y comercializadora de loterías preimpresas o electrónicas, apuestas deportivas, video loterías y juegos de azar, por sí misma o a través de terceros autorizados o contratados por esa Institución para tales efectos. Prevenir el riesgo de legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, por medio de las actividades relacionadas con las loterías y juegos de azar no autorizadas, las cuales, a la fecha se llevan sin control ni supervisión del Estado.
22.707	Ley que establece limitaciones y calidad de inembargable a los bienes muebles e inmuebles adquiridos con recursos de la Junta de Protección Social, establecidos en el artículo 11) de la Ley N.º 8718	Proteger aquellos bienes adquiridos con recursos transferidos o girados por la Junta de Protección Social, cuya finalidad es atender las necesidades de los beneficiarios de los programas sociales.
22.708	Ley que modifica la distribución de recursos establecida en el artículo 13) de la ley N° 8718 y autoriza a la Junta de Protección Social para financiar proyectos de vivienda comunitaria desarrollados por	Destinar recursos para coadyuvar con la atención de las necesidades habitacionales de sectores con menos ingresos del país como es el de las personas adultas mayores

	organizaciones beneficiarias que desarrollan programas para la atención de personas adultas mayores, señalados en el artículo 8) de esa misma ley	
22.765	Ley para reformar los artículos 3 y 4 de la ley N.° 8718, Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales	Crear la figura de la Presidencia Ejecutiva, así como la reforma del artículo 4 para regular a figura de la Gerencia General, a efectos de definir y deslindar los niveles de dirección, ejecución y operación, para que cada uno de esas instancias dentro del ámbito de competencia, asuman la responsabilidad de establecer, aprobar, supervisar, implementar y cumplir las pautas, las reglas, las acciones y las políticas necesarias para concretar el fin público que le fue encomendado a la Junta de Protección Social
22.880	Incorporación del artículo 32 a la Ley Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales N° 8718, publicada en el alcance Nº 9 a la gaceta Nº 34 del 18 de febrero del 2009 y sus reformas	Mantener la fiscalización de los sorteos a cargo de un juez de la república, con su remuneración.

Otros Asuntos de Actualidad y Futuros Retos

Los efectos de la pandemia llevan cerca de dos años en Costa Rica, ocasionando fluctuación de las ventas y por ende en las utilidades a distribuir a las organizaciones sociales. Siendo que, a partir del año 2021 ha iniciado la continuidad de los trámites de Proyectos-Necesidades Específicos, que anteriormente se habían pausado a la espera de la normalización de las ventas, mismas que a su vez, presentaron una mejoría en el año 2021.

La distribución de recursos a entregar en el mes de abril 2022, incorpora las utilidades del mejor sorteo del año 2021, como lo es el sorteo del Gordo Navideño efectuado en cuatro emisiones, una más que el año 2020.

La JPS maximiza la obtención de recursos para la distribución integral de utilidades a todas las áreas de atención, dentro de las que se incluyen los programas de las Personas Adultas Mayores.

Para lo anterior se identificaron las posibles amenazas que se enfrenta en el presente año 2022, a saber:

- Aprobación de impuesto a premios de lotería. Si bien es cierto hubo un proyecto al respecto que se promovió durante esta gestión y fue rechazado en el congreso dentro de una comisión, es un tema que debe mantenerse en consideración, ya que la convocatoria de una iniciativa similar atentaría contra la integridad financiera de la institución.
- Cuarta ola pandémica, impacto de Variante Omicron.
- Brote de nuevas sepas (Restricciones sanitarias).
- Desaceleración del crecimiento de la economía.
- Crisis de Contenedores.
- Alta Inflación –record– presentada del 7% en Estados Unidos en últimos meses.
- La reducción de tiempos de respuesta para responder en una manera eficiente a las organizaciones, en la valoración de proyectos y simplificación de trámites.

Como resultado del análisis de las amenazas potenciales en la administración se están estudiando las estrategias comerciales que pretenden sostener las ventas, como la ya implementada que consiste en un tercer sorteo diario del producto Nuevos Tiempos, el ajuste en los porcentajes de devolución de

las loterías Nacional y Popular Chances, así como el ajuste en la cantidad de sorteos de estos dos productos.

En caso de materializarse las amenazas del año 2022 y aunado a lo anterior se analizan las estrategias sociales de redistribución de recursos en las áreas en las que existen recursos disponibles de Proyectos –Necesidades Específicos, hacia el Programa de Apoyo a la Gestión de las mismas áreas; así como el traslado de recursos disponibles de Proyectos-Necesidades Específicos que aún no inician su trámite, hacia las áreas que requieran recursos adicionales dentro del Programa de Apoyo a la Gestión.

Reconocimiento a la Gestión: Ganador Histórico ICE London 2022

"Por el gran servicio a la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas del Estado y por el papel crucial desempeñado en la Reforma del Juego Costarricense" define uno de los eventos más importantes a nivel mundial dentro del sector de loterías y juegos de azar.

Estado de los proyectos más relevantes

Se detalla a continuación los proyectos con mayor incidencia dentro del quehacer estratégico de la JPS. Para mayor comprensión sobre el alcance de los mismos se sugiere el análisis de la matriz de proyectos establecida en Anexos.

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Línea de acción (nombre del proyecto y en que coniste)
Incremento en utilidades y cobertura	Contribuir en la generación de un cambio en las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables, mediante un incremento principalmente en la cobertura geográfica de organizaciones sociales en zonas prioritarias establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.	Incrementar la cobertura geográfica y la optimización en la entrega de recursos, mediante la inscripcion de nuevas organizaciones para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.	**SINERGIA:** Mapeo y priorización en la atención de organizaciones receptoras de fondos de la JPS por parte del parte del Departamento de Gestión Social, en distritos prioritarios.
	Lograr que la gestión de los Camposantos sea rentable, mediante el incremento en ventas y la competitividad respecto a la oferta privada de servicios similares.	Establecer el equilibrio financiero mediante el incremento en los ingresos de la cartera de productos y servicios y el control de los costos, para lograr la sistenibilidad de los Camposantos.	**SULÁ**: Servicio de Funeraria (Es el agente sobrenatural hacedor de almas. Cuando un individuo muere, su alma debe volver al lugar de origen, a SuLàkaska, o al hogar donde reside SuLá.)
			HOCRE: Desarrollar servicios de cremación para humanos y mascotas, amigables con el ambiente. Hornos de Cremación
	Incrementar las utilidades netas, al menos en un 5% anual (resultado de la suma del IMAE y la inflación proyectados) para el período, mediante la innovación y crecimiento de la cartera de productos, para aumentar los ingresos de las ONG.	Incrementar en un 5% la utilidad neta de los productos de las loterias mediante la digitalización de las loterías impresas y otros productos electrónicos para aumentar los ingresos de las ONG.	**DELTA:** (Comercialización de productos de Lotería Electrónica, Apuestas y Eventos y Juegos Lotéricos

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Línea de acción (nombre del proyecto y en que coniste)
	Combatir las ventas ilegales y la especulación mediante alianzas estratégicas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	Establecer canales de distribución que permitan ofrecer loterías preimpresas por medio de una plataforma tecnológica a través de la Web. (PANDEMIA)	**ANTIVIRUS** (etapa 2) :considera el subir parte de la lotería de los vendedores
		Desconcentrar los servicios de pago de premios y servicio de devolución de lotería no vendida que brinda la Junta de Protección Social	**AVE FÉNIX:** Desconcentrar los servicios que brinda la JPS
		Dotar a los vendedores de terminales especializadas para la Comercialización de la lotería preimpresa por medio de la entrega de comprobantes de pago que permita la rebaja en línea y tiempo real del inventario y adicionalmente que estas permitan la venta de productos definidos en la plataforma tecnológica.	**NOVA:** Dotar de terminales especialiazadas para la comercialización de las loterías
		Desarrollo u adquisición de una plataforma tecnológica para comercializar los diferentes productos de azar de la Institución	**CENTAURO:**Comercializar los productos mediante una plataforma tecnológica

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Línea de acción (nombre del proyecto y en que coniste)
Mejora tecnológica e infraestructura	Mejorar la capacidad instalada y productiva de la Institución, principalmente mediante la adquisición de espacio físico para las instalaciones de la Junta de Protección Social y la actualización tecnológica, con la finalidad de mejorar las condiciones de la planta física ajustando las mismas al Plan Nacional de Descarbonización.	Desarrollar y mejorar los procesos institucionales mediante la actualización tecnológica (que incluya la revolución industrial 4.0) con la finalidad de apoyar e eficientizar la gestión operativa.	**Expediente Electrónico:** SIGESO Sistema de Gestión Social
			Parque Ecológico
			OMEGA CS/TI: Oportunidad de Mejora en la Gestión Administrativa de los Camposantos. Componente Tecnológico
	Implementar una gestión de cambio institucional, mediante una alineación de procesos, sistemas y recursos para impulsar la eficiencia en la gestión.	Desarrollar la gestión de cambio a partir de las innovaciones tecnológicas y mediante la formación de habilidades, conocimientos y competencias especializadas según las diferentes áreas de la institución y para el logro de la consecusión de planes, programas y proyectos institucionales.	**OMEGA CS/CM:**Oportunidad de Mejora en la Gestión Administrativa de los Camposantos. Componente Legal y Mercadeo
		Migrar los sistemas de loterías para el desarrollo y ejecución de las labores ordinarias, con la finalidad de que todo se realice de forma integrada y controlada	**BETA:** Digitalización para impulsar la eficiencia
	Mejorar la capacidad instalada y productiva de la Institución, principalmente mediante la adquisición de espacio físico para las instalaciones de la Junta de Protección Social y la actualización tecnológica, con la finalidad de mejorar las condiciones de la planta física ajustando las mismas al Plan Nacional de Descarbonización.	Mejorar la capacidad instalada mediante la adquisición de un espacio físico para las instalaciones de la JPS con la finalidad de mejorar la operativa del negocio.	**Casa Nueva** (Compra de terreno y construcción de edificio)
			Implementación de **Carbono Neutral.**
		Desarrollar y mejorar los procesos institucionales mediante la actualización tecnológica (que incluya la revolución industrial 4.0) con la finalidad de apoyar e eficientizar la gestión operativa.	Desarrollo del **Gestor Documental.**
	Implementar una gestión de cambio institucional, mediante una alineación de procesos, sistemas y recursos para impulsar la eficiencia en la gestión.	Desarrollar la gestión de cambio a partir de las innovaciones tecnológicas y mediante la formación de habilidades, conocimientos y competencias especializadas según las diferentes áreas de la institución y para el logro de la consecusión de planes, programas y proyectos institucionales.	Enterprice Resource Planning **(ERP)**

Sugerencias para la buena marcha de la gestión (Recomendaciones)

En el área de Desarrollo Social la sostenibilidad de los resultados depende de dar continuidad a proyectos a nivel de campos santos, así mismo a sistemas informáticos. En cuanto a trabajo con organizaciones: acompañamiento y capacitación. Apoyo político para que las normativas en trámite no afecten las utilidades de la JPS.

Administración de Camposantos

- Continuidad de proyectos estratégicos Hocre, Sula, Parque ecológico y Omega.
- Continuidad de mejora administrativa en el área de cementerios.
- Actualización de tarifas de los servicios de cementerios.

Gestión Social y Fiscalización

- Continuar con las mejoras de los sistemas informáticos y aplicativos
- Mantenimiento y mejora para el sistema SIAB, utilizado para que las organizaciones envíen la documentación que respaldan el uso de los recursos
- Capacitación a funcionarios para elevar su desempeño y a las organizaciones sobre los diferentes temas que ayuden a fortalecer el trabajo y disminuir las brechas tecnológicas
- Dotar al personal el equipo tecnológico para que realicen el trabajo de forma eficiente
- Brindar las licencias del office a la totalidad de las organizaciones beneficiarias
- Buscar gestiones para recomendar el equipo tecnológico adecuado que las organizaciones puedan utilizar, de manera que se le brinden las especificaciones técnicas del equipo idónea a utilizar, para disminuir la brecha tecnológica.

Área Comercial

- Proyecto Ave Fénix para desconcentración de servicios. Desarrollo e integración con los sistemas institucionales. Desarrollo de documentación normativa.
- Plataforma Tecnológica: Cambios página WEB – acorde con las necesidades y la norma.

- Fortalecimiento de política de Juego Responsable
- Distribuidor de Lotería instantánea en puestos fijos
- Integrar terminales para vendedores
- Seguir mejorando la distribución de productos en zona rural
- Proyecto Beta – Actualización del Sistema Loterías para nuevos juegos, por ejemplo, alfa numéricos.
- Productos Pre Impresos – mantener un cronograma de promociones y nuevos planes de premios.
- Desarrollo de operativos en contra de la comercialización de la lotería ilegal.
- Acercamiento con Municipalidades e inicio de las capacitaciones a los Municipios.
- Nuevas mecánicas promocionales para incentivar la adquisición de los productos de la Institución.
- Proyecto DELTA: Comercialización de productos de Lotería Electrónica, Apuestas y Eventos y Juegos Lotéricos. Mantener los esfuerzos para la implementación de esta herramienta, sea a través de proceso sustitutivo (Reglamento-Resolución Administrativa-Pliego Condiciones-Multas) o Contratación Administrativa (Licitación Pública).
- Mejoras al App de Vendedores (TI). incorporación de la cuenta IBAN-Pagos Financiamientos-Elaboración de Listines automatizados, así mismo para que verifique Evaluación del vendedor y para que exista una aprobación del excedente (un validado y un aprobado), cuyo objetivo es mejorar la información para el vendedor.
- Aprobación por parte de la Gerencia General de los manuales de procedimientos.
- Continuar con la automatización de procesos.
- Buscar alternativas para dar ventajas competitivas a los productos Institucionales con respecto a los productos ilegales.
- Dar continuidad al proyecto de Modernización del equipo de Producción de las loterías, para contar con tecnología versátil y funcional que permita aumentar la gama de productos que se pueden producir a nivel local, así como, la incorporación de mejoras al producto final impreso.
- Participación en actividades relacionadas con las tendencias en actividades propias de su gestión.

- Definición, establecimiento y mantenimiento de los lineamientos y medidas a aplicar Post Covid-19, para asegurar la continuidad del negocio, para contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales dirigidos a la misión y visión de la Junta de Protección Social.
- Mantener la modalidad de teletrabajo para puestos que lo permitan.
- Dar continuidad al proceso de búsqueda de la Carbono neutralidad, para fortalecer mejores prácticas ambientales que permitan concientizar sobre la huella de carbono que se emite por la institución, así como, contribuir con la meta país a nivel de desempeño ambiental
- Mantener las certificaciones ISO 9001 y 14001 de Calidad y Ambiente respectivamente, como parte de la aplicación de mejoras en el desempeño del proceso de producción de las loterías.
- Es importante mantener la estrategia actual, de ir haciendo la transición tecnológica con el vendedor, para incursionar en modalidades digitales de uso de la información y venta de productos.

Otros:

- Mecanismos que permitan exonerar a la institución del pago del impuesto al valor agregado (exclusión de la regla fiscal), considerando, la misión y visión cuyo enfoque está dirigido a apoyar a la población en pobreza y vulnerabilidad, la salud pública, así como, las más de 400 organizaciones sociales beneficiarias, fondos que se trasladan mediante transferencias incrementando el gasto corriente.
- Continuar con la búsqueda del apoyo legislativo, ante la necesidad de contar con una ley que permita combatir la lotería ilegal en el país, dada la proliferación y el incremento constante de este tipo de juegos y su efecto negativo en las ventas de la institución y la distribución de recursos a las organizaciones sociales.

Estado actual del cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones que durante la gestión le girara la Contraloría General de la República, algún otro órgano de control externo y la Auditoría Interna.

Pago de Jueces Contravencionales por concepto de fiscalización de sorteos. Aun considerando la existencia de un convenio entre el Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia, la Contraloría General de la República establece una carencia legal para continuar con el pago hacia estas personas. Siendo así entonces estas contrataciones se dejaron de realizar, mientras se tomaron medidas paliativas a través de reglamento de sorteos, en el que se estableció que en caso de que el juez no esté se solicita al representante de gerencia que asuma dicho rol, además de los esfuerzos por contratación de notarios. A este momento se mantiene en la figura gerencial las funciones de juez y fiscalizador de sorteos.

En cuanto al cumplimiento de las recomendaciones de auditoría externa, esta se expresa a través de la Directriz PM-058 referente a informes de auditoría interna respecto a control interno, trasladada al Consejo de Gobierno. En general la entidad cuenta con 23 recomendaciones parcialmente cumplidas, 8 cumplidas y 37 en estado pendiente con su debido seguimiento.

Mensaje Final

Una vez habiendo ingresado en la Junta de Protección Social, podemos irnos de esta institución, pero la junta no se va de nosotros.

Debo agradecer encarecidamente al Consejo de Gobierno por mi designación en este cargo en el año 2018. Además, todo el equipo que logró hacer de la gestión 2018-2022 un gran hito para demostrar el valor social de esta institución benemérita. Gracias a cada colaborador de la institución por su esfuerzo y convicción de dar lo mejor para fortalecer esta causa, agradezco el desempeño de vendedores y trabajadores de organizaciones sociales, convencidos de hacer el bien, quienes hacen de este proceso una aspiración aún más digna con la que se sigue impactando a Costa Rica.

Mi gratitud es también hacia el equipo de Junta Directiva, Gerencias, asesores, a las autoridades de otras instituciones y organismos locales e internacionales, quienes se han mantenido creyendo en este proceso. Gracias a medios de comunicación por difundir la obra social promovida desde la administración de don Nazario Toledo. Con el mismo sentido de agradecimiento a mi familia y amigos por creer en mí, pero principalmente por creer en la labor de la junta.

La JPS debe seguir posicionándose a través de la innovación, su misión social, su gente y su convicción diaria de hacer el bien.

SADIE ESMERALDA BRITTON GONZALEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por SADIE ESMERALDA BRITTON GONZALEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.05.16 20:48:45 -06'00'

Esmeralda Britton González

Presidencia Junta de Protección Social

Material Consultado para la Elaboración de este Informe

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, (2009). Ley 8718, Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales, obtenido de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64909&nValor3=0&strTipM=TC
- Informes de Gestión: Comités Corporativos, Gerencia General, Gerencia de Producción y Comercialización, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia Administrativa Financiera, Instancias Asesoras de Presidencia y Junta Directiva.
- Junta de Protección Social (2016). Marco estratégico institucional -inciso a, obtenido de: https://www.jps.go.cr/sites/default/files/matriz_modificacion_aspectos_estrategicos_pei_segun_jd_976.pdf, recuperado el 26 de noviembre del 2020.
- Junta de Protección Social, (2017). Visión- Misión- Valores Institucionales, obtenido de: https://www.jps.go.cr/sites/default/files/mision-vision-valores_institucionales.pdf
- Ministerio de Planificación y Política Economica, (2019). Plan Nacional de Inversión Pública, https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/pndip-2019-2022/documentos?authuser=0
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, obtenido de: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf

Anexos

MATRIZ PLAN DE ACCIÓN MODIFIACIÓN N°01 PEI 2020-2024 (ANEXO OFICIO JPS-PI-377-2021)

% de Programación para PEI 2020- 2024, modificación N°01 PEI 2021 (ANEXO OFICIO JPS-PI-377-2021)

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Línea de acción (nombre del proyecto y en que coniste)	Priorización de Proyecto	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total	Responsable (nombre del Gerente	Responsable	Costo/presupuesto	Proyecto Metodología
Incremento en utilidades y cobertura	Contribuir en la generación de un cambio en las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables, mediante un incremento principalmente en la cobertura geográfica de organizaciones sociales en zonas prioritarias establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo	Incrementar la cobertura geográfica y la optimización en la entrega de recursos, mediante la inscripcion de nuevas organizaciones para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.	**SINERGIA:** Mapeo y priorización en la atención de organizaciones receptoras de fondos de la JPS por parte del parte del Departamento de Gestión Social, en distritos prioritarios.	7	11.00%	11.00%	11%	22.33%	22.33%	22.33%	-	-	100%	Grethel Arias Alfaro	GDS	El costo podrá estimarse al finalizar la etapa de formulación y evaluación	**CASCADA**
	Lograr que la gestión de los Camposantos sea rentable, mediante el incremento en ventas y la competitividad respecto a la oferta privada de servicios similares.	Establecer el equilibrio financiero mediante el incremento en los ingresos de la cartera de productos y servicios y el control de los costos, para lograr la sistenibilidad de los Camposantos.	**SULÁ**: Servicio de Funeraria (Es el agente sobrenatural hacedor de almas. Cuando un individuo muere, su alma debe volver al lugar de origen, a Sulàkaska, o al hogar donde reside Sulá.)	4-Camposantos	0%	15%	15%	30%	30%	10%	-	-	100%	Grethel Arias Alfaro	GDS	260.000.000,00	**CASCADA**
			HOCRE: Desarrollar servicios de cremación para humanos y mascotas, amigables con el ambiente. Hornos de Cremación	3-Camposantos	0%	15%	15%	30%	30%	10%	-	-	100%	Grethel Arias Alfaro	GDS	188.000.000,00	**CASCADA**
	Incrementar las utilidades netas, al menos en un 5% anual (resultado de la suma del IMAE y la inflación proyectados) para el período, mediante la innovación y crecimiento de la cartera de productos, para aumentar los ingresos de las ONG.	Incrementar en un 5% la utilidad neta de los productos de las loterias mediante la digitalización de las loterías impresas y otros productos electrónicos para aumentar los ingresos de las ONG.	**DELTA:** (Comercialización de productos de Lotería Electrónica, Apuestas y Eventos y Juegos Lotéricos	1	-	-	40%	30%	30%	-	-	-	100%	Evelyn Blanco Montero	GPC-GO	₡ 29,095,859.52	**CASCADA**
	Combatir las ventas ilegales y la especulación mediante alianzas estratégicas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	Establecer canales de distribución que permitan ofrecer loterías preimpresas por medio de una plataforma tecnológica a través de la Web. (PANDEMIA)	**ANTIVIRUS** (etapa 2) :considera el subir parte de la lotería de los vendedores	3	-	-	30%	70%	-	-	-	-	100%	Evelyn Blanco Montero	GPC-GO	₡ 75,000,000.00	**SCRUM**
		Desconcentrar los servicios de pago de premios y servicio de devolución de lotería no vendida que brinda la Junta de Protección Social	**AVE FÉNIX:** Desconcentrar los servicios que brinda la JPS	2	10%	5%	40%	20%	25%	-	-	-	100%	Evelyn Blanco Montero	GPC-GO	₡ 22,500,000.00	**SCRUM**
		Dotar a los vendedores de terminales especializadas para la Comercialización de la lotería preimpresa por medio de la entrega de comprobantes de pago que permita la rebaja en línea y tiempo real del inventario y adicionalmente que estas permitan la venta de productos definidos en la plataforma tecnológica.	**NOVA:** Dotar de terminales especializadas para la comercialización de las loterías	5	-	-	-	25%	25%	25%	25%		100%	Evelyn Blanco Montero	GPC-GO	₡ 50,000,000.00	**CASCADA**
		Desarrollo u adquisición de una plataforma tecnológica para comercializar los diferentes productos de azar de la Institución	**CENTAURO:**Comercializar los productos mediante una plataforma tecnológica	6	-	-	-	40%	35%	25%	-	-	100%	Evelyn Blanco Montero	GPC-GO	NO SE TIENE ESTIMADO EL COSTO AÚN	**CASCADA**
Mejora tecnológica e infraestructura	Mejorar la capacidad instalada y productiva de la Institución, principalmente mediante la adquisición de espacio físico para las instalaciones de la Junta de Protección Social y la actualización tecnológica, con la finalidad de mejorar las condiciones de la planta física ajustando las mismas al Plan Nacional de Descarbonización.	Desarrollar y mejorar los procesos institucionales mediante la actualización tecnológica (que incluya la revolución industrial 4.0) con la finalidad de apoyar e eficientizar la gestión operativa.	**Expediente Electrónico:** SIGESO Sistema de Gestión Social	8	25%	74%	1%	-	-	-	-	-	100%	Grethel Arias	GDS	₡ 39,498,000.00	**CASCADA**
			Parque Ecológico	**5-Camposant**	5%	0%	35%	50%	10%	-	-	-	100%	Grethel Arias	GDS	₡ 22,600,000.00	**CASCADA**
			OMEGA CS/TI: Oportunidad de Mejora en la Gestión Administrativa de los Camposantos. Componente Tecnológico	1-Camposantos	0%	25%	30%	25%	20%	-	-	-	100%	GDS	GDS	₡ 107,787,577.00	**SCRUM**
	Implementar una gestión de cambio institucional, mediante una alineación de procesos, sistemas y recursos para impulsar la eficiencia en la gestión.	Desarrollar la gestión de cambio a partir de las innovaciones tecnológicas y mediante la formación de habilidades, conocimientos y competencias especializadas según las diferentes áreas de la institución y para el logro de la consecución de planes, programas y proyectos institucionales.	**OMEGA CS/CM:**Oportunidad de Mejora en la Gestión Administrativa de los Camposantos. Componente Legal y Mercadeo	2 Camposantos	0%	15%	50%	20%	15%	-	-	-	100%	Grethel Arias Alfaro	GDS	₡ 66,400,000.00	**SCRUM**
		Migrar los sistemas de loterías para el desarrollo y ejecución de las labores ordinarias, con la finalidad de que todo se realice de forma integrada y controlada	**BETA:** Digitalización para impulsar la eficiencia	4	-	-	-	75%	25%	-	-	-	100%	Evelyn Blanco Montero	GPC-GO	₡ 300,000,000.00	**SCRUM**
	Mejorar la capacidad instalada y productiva de la Institución, principalmente mediante la adquisición de espacio físico para las instalaciones de la Junta de Protección Social y la actualización tecnológica, con la finalidad de mejorar las condiciones de la planta física ajustando las mismas al Plan Nacional de Descarbonización.	Mejorar la capacidad instalada mediante la adquisición de un espacio físico para las instalaciones de la JPS con la finalidad de mejorar la operativa del negocio.	**Casa Nueva** (Compra de terreno y construcción de edificio)	6		10%	10%	15%	15%	15%	15%	20%	100%	Olman Brenes Brenes	GAF	₡25,589,999,827.64	**CASCADA**
			Implementación de **Carbono Neutral.**	10	40%	20%	10%	20%	10%				100%	Olman Brenes	GAF	₡100,000,000.00	**CASCADA**
		Desarrollar y mejorar los procesos institucionales mediante la actualización tecnológica (que incluya la revolución industrial 4.0) con la finalidad de apoyar e eficientizar la gestión operativa.	Desarrollo del **Gestor Documental.**	9	10%	30%	30%	30%					100%	Olman Brenes Brenes	GAF	₡30,000,000.00	**CASCADA**
	Implementar una gestión de cambio institucional, mediante una alineación de procesos, sistemas y recursos para impulsar la eficiencia en la gestión.	Desarrollar la gestión de cambio a partir de las innovaciones tecnológicas y mediante la formación de habilidades, conocimientos y competencias especializadas según las diferentes áreas de la institución y para el logro de la consecución de planes, programas y proyectos institucionales.	Enterprice Resource Planning **(ERP)**	5		10%	30%	50%	10%				100%	Olman Brenes Brenes	GAF	₡2,300,000,000.00	**SCRUM**

"Una vez hayamos ingresado a la Junta de Protección Social, esta institución entonces ya no se puede ir de nosotros"

Esmeralda Britton González

Presidencia de Junta Directica

2018-2022