

06 de mayo de 2020
JPS-JD-SJD-346-2020

Señora
Marilyn Solano Chinchilla, GERENTE
GERENCIA GENERAL

Señor
Marco Bustamante Ugalde, JEFE
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN

Estimado (a) señor (a):

Con autorización de la Junta Directiva me permito transcribirle el acuerdo JD-334 correspondiente al Capítulo IV), artículo 14) de la Sesión Ordinaria 26-2020 celebrada el 04 de mayo de 2020, que en lo conducente dice:

La Junta Directiva **ACUERDA:**

Conocido el oficio JPS-PI-071-2020 del 25 de marzo 2020, suscrito por el señor Marco Bustamante Ugalde, Jefe de Planificación Institucional, se dispone:

- a) Se aprueba el PEI 2020-2024 con sus respectivos planes de acción, se derogan los planes estratégicos de Loterías y Camposantos anteriores.
- b) Se le solicita a la Gerencia General formular en conjunto con los Gerentes de área los proyectos correspondientes a las líneas de acción señaladas en los anexos 1 (Objetivos estratégicos del PEI-2020-2024) y anexo 3 (Matriz del plan de acción), así como su respectiva inclusión en el PAO de cada año.
- c) Se aprueba utilizar el PEI 2020-2024 como Marco Estratégico para la formulación del PAO-POI 2021.

El oficio JPS-PI-071-2020 y sus anexos se adjuntan al acta y forman parte integral de este acuerdo.
ACUERDO FIRME

Comuníquese a la Gerencia General y al Departamento de Planificación Institucional. Infórmese a las Gerencias de Área.

Atentamente,

Firmado digitalmente
por LAURA PATRICIA
MORAGA VARGAS
(FIRMA)
Fecha: 2020.05.06
10:00:41 -06'00'

Laura Moraga Vargas
TÉCNICO 4
SECRETARÍA DE ACTAS



LMV/wqu

C: Sra. Evelyn Blanco Montero, Gerente de Producción y Comercialización
Sr. Olman Brenes Brenes, Gerente Administrativo Financiero
Sr. Julio Canales Guillén, Gerente Desarrollo Social
Acta
Archivo

I:\ACUERDOS 2020

25 de marzo de 2020
JPS-PI-071-2020

Señores
Miembros de Junta Directiva
Junta de Protección Social

Estimados señores:

Mediante acuerdo JD-060 del 28 de enero del 2019 se dieron a conocer, a la Gerencia General y a los Gerentes de Área, los nuevos objetivos estratégicos, mismos que originaron la actualización de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de Loterías y Camposantos aprobados en el 2014 y 2015, respectivamente, derivando en un solo documento PEI para el período 2020-2024.

Dicho documento fue elaborado con el aval del Comité Corporativo formulación PEI, nombrado mediante acuerdo JD-483 del 01 de julio de 2019 y modificado mediante acuerdo JD-148 del 24 de febrero de 2020 respecto a su integración. Aunado a lo anterior, mediante acuerdo JD-883 del 14 de noviembre de 2019, se trasladó a la Comisión de PEI las prioridades definidas por la Junta Directiva derivadas de la evaluación de los eventos GLI y CIBELAE.

Por lo anterior, sírvanse encontrar adjunto el documento PEI 2020-2024, que además contó con el insumo de las gerencias de la institución respecto a su composición y la definición de las líneas de acción que materializarán los objetivos plasmados, se adjunta además la presentación y propuesta de acuerdo respectivos.

Atentamente,

MARCO ANTONIO BUSTAMANTE UGALDE (FIRMA)
Digitally signed by MARCO ANTONIO BUSTAMANTE UGALDE (FIRMA)
Date: 2020.03.27 09:17:29 -06'00'

Marco Bustamante Ugalde
Jefe
Planificación Institucional

NINOSKA DEL CARMEN ESPINOZA MARIN (FIRMA)
Firmado digitalmente por NINOSKA DEL CARMEN ESPINOZA MARIN (FIRMA)
Fecha: 2020.03.26 12:32:02 -06'00'

Ninoska Espinoza Marín
Profesional 1B en Adm. Financiera
Planificación Institucional

JOSE MAURICIO ALCAZAR ROMAN (FIRMA)
Firmado digitalmente por JOSE MAURICIO ALCAZAR ROMAN (FIRMA)
Fecha: 2020.03.30 12:22:45 -06'00'

José Mauricio Alcázar Román
**Director de Junta Directiva y
Presidente del Comité PEI**

NEM/kds

Anexos: PEI 2020-2024 V.1 actualizada

C. Presidencia de Junta Directiva
Control de acuerdos
Sr. José Alcázar Román, Presidente del Comité Corporativo formulación PEI
Sr. Felipe Díaz Miranda, Director Junta Directiva
Sra. Marilyn Solano Chinchilla, Gerente General
Sr. Olman Brenes Brenes, Gerente Administrativo Financiero
Sr. Julio Canales Guillén, Gerente Desarrollo Social
Sra. Evelyn Blanco Montero, Gerente de Producción y Comercialización
Archivo



Plan Estratégico Institucional 2020-2024

Contenido

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS	2
FASE I: PREPARATORIA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	3
1.1 Introducción.....	4
1.2 Objetivo y alcance	5
1.3 Antecedentes	6
FASE II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	7
2.1 Contexto estratégico	8
2.2 Análisis Interno.....	9
2.2.1 Marco jurídico institucional	9
2.2.2 Estructura organizativa y procesos institucionales.....	13
2.2.3 Productos.....	15
2.2.4 Análisis situacional	18
2.2.5 Recursos	19
2.3 Análisis Externo.....	21
2.3.1 Determinación del valor público.....	21
2.3.2 Usuarios	21
2.3.3 Riesgos	22
2.4 Estrategia Institucional	24
2.4.1 Marco filosófico	24
2.5 Objetivos estratégicos institucionales.....	25
FASE III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	27
3.1 Plan de acción	28
3.1.1 Matrices de los planes de acción	28
3.1.2 Indicadores de resultados y de productos	29
3.2 Estrategia de divulgación	30
FASE IV: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	31
4.1 Seguimiento y evaluación.....	32
4.1.1 Establecimiento del marco de seguimiento del PEI	32
4.1.2 Determinar las evaluaciones a las que va a estar sometido el PEI	32
5 Glosario y definición de siglas	33
6 Referencias bibliográficas	34
7 Firmas	36

Anexo 1. Objetivos estratégicos	37
Anexo 2. Riesgos institucionales 2018	38
Anexo 3. Plan de acción	39

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizativa 2012.....	13
Figura 2: Mapeo de procesos institucionales.....	14
Figura 3: Administración de productos de la JPS.....	15
Figura 4: Fuentes de ingresos de la JPS	17
Figura 5: Valor público.....	21
Figura 6: Usuarios.....	22
Figura 7: Identificación de riesgos institucional 2018.....	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de utilidades netas según artículo 8 de la Ley 8718.....	16
Tabla 2: Distribución de utilidades netas según artículo 13 de la Ley 8718.....	17
Tabla 3: Análisis FODA.....	18
Tabla 4: Recursos humanos.....	19
Tabla 5: Recursos financieros.....	20
Tabla 6: Objetivos estratégicos del PEI 2020-2024.....	26
Tabla 7: Matriz del plan de acción	28
Tabla 8: Definición de indicadores de resultados.....	29
Tabla 9: Acciones para la divulgación el PEI-2020-2024.....	30
Tabla 10: Cronograma para el seguimiento y evaluación del PEI 2020-2024.....	32

FASE I: PREPARATORIA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



(506) 2522-2000



Apdos.: 1979-1000 / 592-1000. San José, CR.



www.jps.go.cr

1.1 Introducción

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)

Actualmente la Junta de Protección Social cuenta con dos PEI's correspondientes a los periodos 2015-2020, uno de Loterías aprobado mediante acuerdo JD-226 del 05 de mayo del 2014 y el otro de Camposantos aprobado mediante acuerdo JD-915 del 03 de diciembre del 2015.

Sin embargo, a inicios del 2019 la Junta Directiva aprobó otros objetivos estratégicos mediante acuerdo JD-060 del 28 de enero de 2019 los cuales se dan a conocer a la Gerencia General y a los Gerentes de Área.

Por lo anterior, surge la necesidad de unificar y actualizar los dos PEI (Loterías y Camposantos) para el periodo 2020-2024 por lo cual mediante acuerdo JD-148 del 24 de febrero del 2020 se menciona los integrantes del Comité PEI, a saber:

- Sr. José Alcázar Román, Director Junta Directiva, quien preside
- Sr. Felipe Díaz Miranda, Director Junta Directiva
- Sra. Marilyn Solano Chinchilla, Gerente General
- Sr. Marco Bustamante Ugalde, Jefe de Planificación Institucional
- Sr. Olman Brenes Brenes, Gerente Administrativo Financiero
- Ser. Julio Canales Guillén, Gerente Desarrollo Social
- Sra. Evelyn Blanco Montero, Gerente de Producción y Comercialización

1.2 Objetivo y alcance

Objetivo

Formular el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 mediante la aplicación de las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) con la finalidad de actualizar los Planes Estratégicos Institucionales (Loterías y Camposantos) 2015-2020 para plantear un norte institucional acorde con el pensamiento estratégico de esta nueva Junta Directiva.

Alcance

La formulación de este Plan Estratégico Institucional 2020-2024 se puntualiza en actualizar los Planes Estratégicos Institucionales (Loterías y Camposantos) 2015-2020. Este trabajo se elaboró, en lo aplicable, de conformidad a las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI).

1.3 Antecedentes

La Junta de Protección Social de San José, es una institución pública de servicio creada en el año de 1845, denominada en ese momento como Junta de Caridad de San José, inicialmente se creó para financiar el Lazareto y el Panteón General, con esa intención se crea la Lotería Pública el 31 de diciembre de 1845. (Archivo Nacional de Costa Rica, 2016, p. 1)

Con la creación del Hospital San Juan de Dios en 1852 y del Hospicio de Locos en 1883, la Junta comienza a cumplir su razón de ser, al dirigir ambas instituciones, además de impulsar la lotería como el medio para financiarlas. (Archivo Nacional de Costa Rica, 2016, p. 1)

La Junta de Caridad de San José, cambia su nombre por Junta de Protección Social de San José, mediante Decreto 19 publicado en la Gaceta del 12 de noviembre de 1936. En 1977 se traslada la administración de los hospitales a la Caja Costarricense del Seguro Social, función que hasta ese año estaba en manos de la Junta de Protección Social, quedando como funciones sustantivas de la Junta la emisión de sorteos, el control de los juegos de lotería, la inversión de las ganancias en obras benéficas y la administración de los cementerios General y el Metropolitano.¹(Archivo Nacional de Costa Rica, 2016, p. 2)

Actualmente la institución se rige por la Ley 8718 de 17 de febrero de 2009 que cambia el nombre de Junta de Protección Social de San José por Junta de Protección Social, este cambio se produjo con la finalidad de que los programas de asistencia social abarquen todo el territorio nacional y no se circunscriba únicamente a la capital. (Archivo Nacional de Costa Rica, 2016, p. 2)

¹ La Junta de Protección Social de San José tiene bajo custodia entre otras las siguientes propiedades y terrenos: Edificio de la Junta de Protección Social, terreno del Cementerio General, terreno de la Administración de Cementerios de San José, terreno del Hospital Psiquiátrico en Pavas, finca en Sarchí, Finca el Pizote en Dulce Nombre de Cartago, Hospital Chacón Paut, Finca Tapantí, Finca en Coronado. Hernández Alfaro, Eugenia María (2000). Reseña Histórica 155 Aniversario 1845-2000, Junta de Protección Social de San José, página 85.

FASE II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA



 (506) 2522-2000

 Apdos.: 1979-1000 / 592-1000. San José, CR.

 www.jps.go.cr

2.1 Contexto estratégico

Producto del trabajo realizado por el comité PEI, se presenta el PEI institucional, elaborado con la finalidad de establecer un campo de acción que permita desarrollar las principales acciones tendientes al cumplimiento de la normativa que rige la organización.

En el desarrollo de este documento se plantean dos grupos: el análisis interno y el análisis externo, como parte del análisis interno se incluye el marco jurídico que rige a la Junta, el marco de procesos, la identificación de los productos institucionales (bienes/servicios), análisis situacional y la identificación de recursos.

Como parte del análisis externo se incluye la determinación del valor público, la identificación de las personas usuarias, análisis situacional, los riesgos e identificación de resultados.



2.2 Análisis Interno

2.2.1 Marco jurídico institucional²

El “Análisis del marco jurídico” de los Camposantos y Loterías, dentro del PEI Institucional 2020-2024, se presenta de conformidad a lo señalado por la Asesoría Jurídica de la Junta, a saber:

- **COMPETENCIAS SUSTANTIVAS O RAZÓN DE SER DE LA INSTITUCIÓN.**

La Junta de Protección Social, como parte de la Administración Pública está sujeta al Principio de Legalidad, por lo que únicamente puede hacer aquello que le esté expresamente permitido por una norma legal, según artículo 11 de la Constitución Política y artículo 11 de la Ley General de la Administración Pública, en este sentido se tiene, que sus funciones y razón de ser es aquella que le señale la ley.

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”, publicada en alcance 9 de la Gaceta 34 del 18 de febrero del 2009, en su artículo 2 señala lo siguiente:

“ARTÍCULO 2.- Naturaleza jurídica y funciones de la Junta de Protección Social

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 preimpresas como las electrónicas, las apuestas deportivas, los juegos, los 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, para la aprobación de la concesión o autorización respectiva, será necesario el voto de dos terceras partes de los miembros de la Junta Directiva.

También, corresponde a la Junta de Protección Social la exclusividad en la realización de todo tipo de rifas, tanto las preimpresas como las electrónicas, excepto las realizadas para fines promocionales, en las cuales no deberá mediar cobro alguno para su participación; además de las efectuadas por asociaciones, fundaciones y entidades de bien social, cuyas utilidades se destinen a esos fines. Estas últimas deberán contar con la aprobación de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social, conforme a los controles que esta Institución establezca para su realización. La anterior disposición no afecta las normas que en forma específica regulan la actividad de casinos, el juego Crea y el Bingo de la Cruz Roja.”

² JPS-AJ-1005-2019 del 27 de noviembre de 2019.

La Ley N° 7395 “Ley de Loterías”, Publicada en el Alcance 9 de La Gaceta 87 del 6 de mayo de 1994, en su artículo 2 señala lo siguiente:

“ARTICULO 2.- La Junta será la única administradora y distribuidora de las loterías, excepto del Juego Crea. La distribución la efectuará, en las condiciones que garanticen mejor su seguridad económica y brinden participación en el negocio al mayor número de personas, de conformidad con los términos de la presente Ley.

Prohíbanse todas las loterías, tiempos, rifas y clubes, cuyos premios se paguen en efectivo, con excepción del Juego Crea y de los emitidos por la Junta, según se establece en la Ley de Rifas y Loterías No. 1387 del 21 de noviembre de 1951.”

El Decreto Ejecutivo N° 21384-S, “Reglamento Administración Cementerios a cargo Junta Protección Social”, publicado en La Gaceta N° 143 del 28 de julio de 1992, señala en todo su articulado las funciones que tiene la JPS en relación a los Camposantos que administra. Así esa norma, establece cuáles son las competencias de la JPS en este tema.

- **EN EL CONTEXTO DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL, EL MARCO JURÍDICO DEBERÁ IDENTIFICAR CLARAMENTE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:**

1- LOTERIAS:

Las competencias: En relación a las loterías, la Junta de Protección Social es la única administradora y distribuidora de las loterías del país. Por otro lado, es claro que la existencia de un monopolio en un área cualquiera de la actividad económica y comercial restringe la libertad que de otro modo gozarían las personas para incursionar en ella, pero no es menos cierto que, conforme a la abundante y conocida jurisprudencia de la Sala Constitucional, esa libertad no es en modo alguno irrestricta o ajena a regulaciones que se estime necesarias en función de intereses prevalentes, de orden social. En este sentido el Estado se dejó para sí el monopolio de las diferentes loterías, por razones de desarrollo, de justicia social u otras, y las explota y supervisa para el beneficio de la colectividad.

Las funciones y responsabilidades: El Estado le encomendó a la JPS la responsabilidad de administrar y distribuir las loterías, en este sentido las funciones y responsabilidades con las que cuenta la Institución para cumplir con ese cometido, lo están en las normas creadas para tales efectos, Ley 8718 y Ley 7395, supra indicadas, así como sus reglamentos y manuales, a los cuales la Junta está obligada a cumplir, junto con las directrices y políticas específicas que señale la Junta Directiva.

Pero además le encomendó la función es distribuir las utilidades generadas por las loterías y productos de azar, conforme se indica en el artículo 8 de la Ley No. 8718.

2- CEMENTERIOS:

Las competencias: En relación a la administración de camposantos, se tiene que la Ley 8718, no menciona nada al respecto, sino que es una función que le fue impuesta a la Junta de Protección Social, desde que fue constituida como Junta de Caridad, administra el Cementerio General y el Cementerio Metropolitano. Sus competencias son las de administrador de los camposantos.

Las funciones y responsabilidades: Sus funciones y responsabilidades están definidas en el Decreto Ejecutivo supra citado, a saber, N° 21384-S.

- **CLARIFICAR Y ANALIZAR LOS DOCUMENTOS JURIDICOS VIGENTES QUE DEFINAN LA LABOR TÉCNICA/SUSTANTIVA DE LA INSTITUCION.**
- **SE DEBERA ANOTAR DE FORMA CLARA Y PRECISA LOS NOMBRES DE LOS ORDENAMIENTOS JURIDICOS Y ADMINISTRATIVOS, INDICANDO LA FECHA DE PUBLICACION Y EL NUMERO DE BOLETIN OFICIAL (DIARIO OFICIAL LA GACETA).**
- **CUAL NORMATIVA ESPECIFICA ES LA QUE RIGE LA ADMINISTRACION DE LOS CAMPOSANTOS, COMO A LA ADMINISTRACION DE LOTERIAS, AMBAS DEBIDAMENTE ACTUALIZADAS.**

En materia de loterías, las normas a referenciar son las siguientes:

- a) Ley de Loterías No. 7395, publicada en el Alcance No. 9 a La Gaceta No. 87 del 06 de mayo de 1994.
(http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=24255&nValor3=75832&strTipM=TC)
- b) Reglamento a la Ley de Loterías, Decreto Ejecutivo No. 28529-MTSS-MP, publicado en el Alcance No. 18 a La Gaceta No. 55 del 17 de marzo del 2000.
(http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=44649&nValor3=100939&strTipM=TC)
- c) Ley Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales No. 8718, publicada en el Alcance No. 9 a La Gaceta No. 34 del 18 de febrero del 2009.
(http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64909&nValor3=118551&strTipM=TC)

En materia de camposantos, las normas a referenciar son las siguientes:

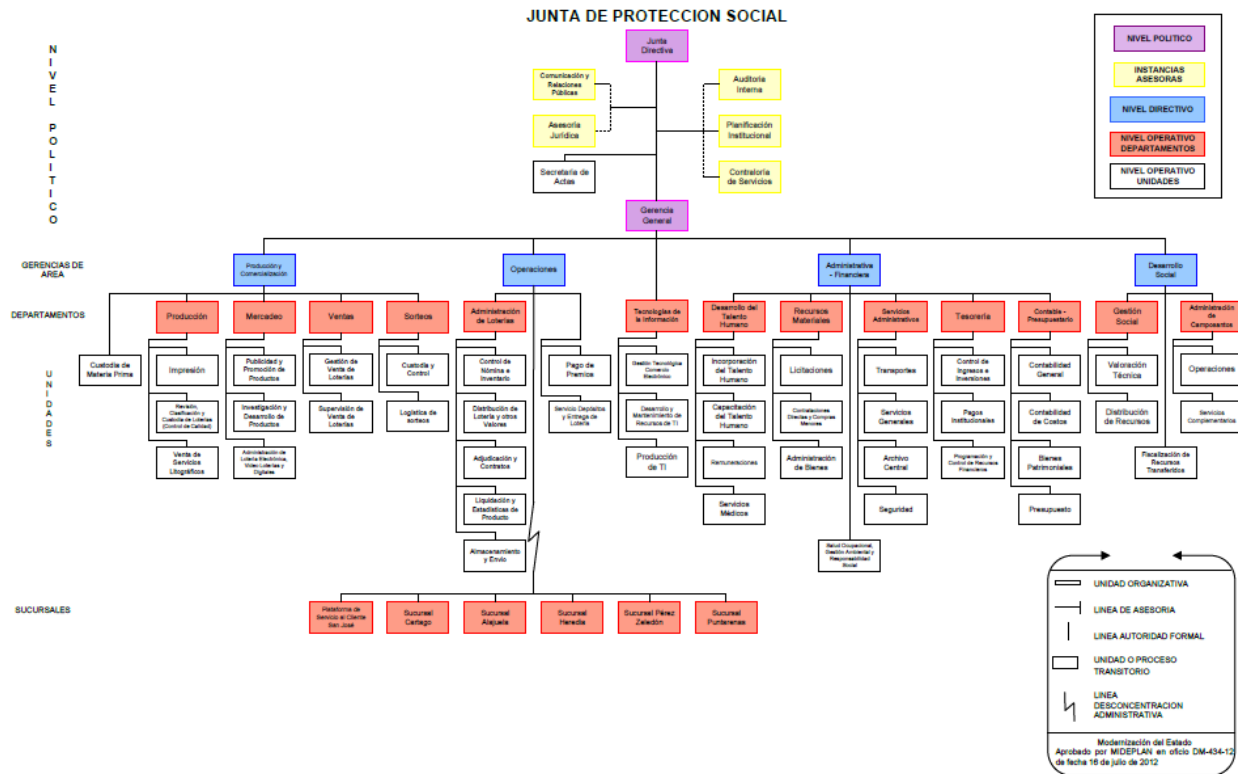
- a) Ley No. 704 Regulación sobre las propiedades y arrendamiento de tumbas en los cementerios, publicada en la Colección de Leyes y Decretos Año: 1949 Semestre: 2 Tomo: 1 Página: 277.
(http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=33051&nValor3=34867&strTipM=TC)
- b) Reglamento General de Cementerios, Decreto Ejecutivo No. 32833, publicado en La Gaceta No. 244 del 19 de diciembre del 2005.
(http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=56104&nValor3=0&strTipM=TC)
- c) Reglamento Administración Cementerios a cargo Junta Protección Social, Decreto Ejecutivo No. N° 21384, publicado en La Gaceta No. 143 del 28 de julio de 1992.
(http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13317&nValor3=14300&strTipM=TC)

2.2.2 Estructura organizativa y procesos institucionales

2.2.2.1 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la JPS es un elemento para la eficiencia y correcto funcionamiento entre los niveles de responsabilidad y autoridad en la institución, lo que permite que sus procesos se ejecuten y dirijan de la mejor forma.

Figura 1: Estructura organizativa 2012



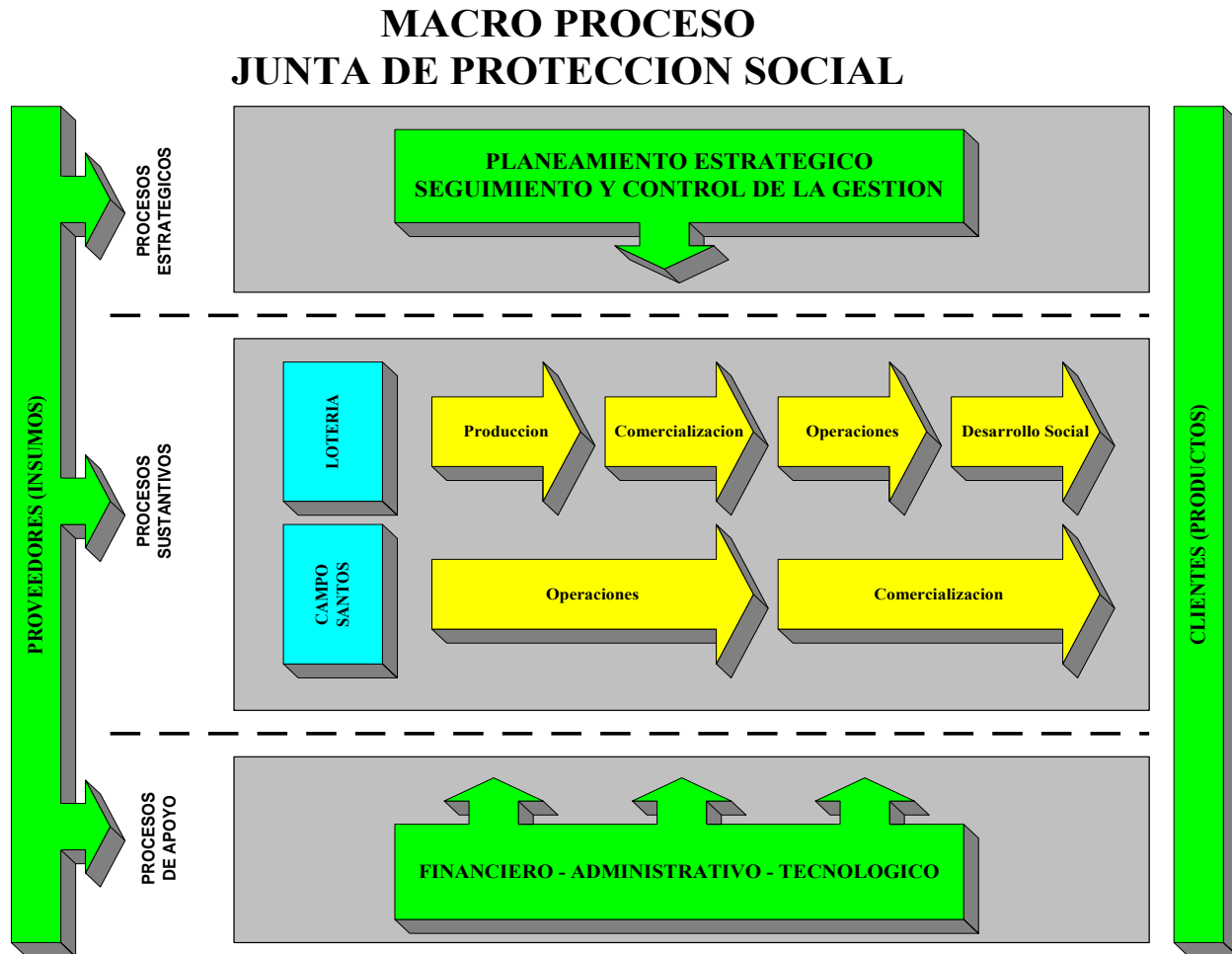
Fuente: Oficio DM-434-12 del 16 de julio del 2012.

Se hace la observación que, con respecto a la estructura organizativa señalada en la figura 1, en el 2019 se llevó a cabo una reorganización parcial la cual fue aprobada por MIDEPLAN mediante el oficio DM-OF-0006-2020 del 8 de enero del 2020, misma que está en proceso de implementación.

2.2.2.2 Procesos institucionales

El mapa de procesos aquí planteados son los que actualmente se llevan a cabo en la institución y plasma los principales procesos, tanto los estratégicos, como los sustantivos y los de apoyo.

Figura 2: Mapeo de procesos institucionales



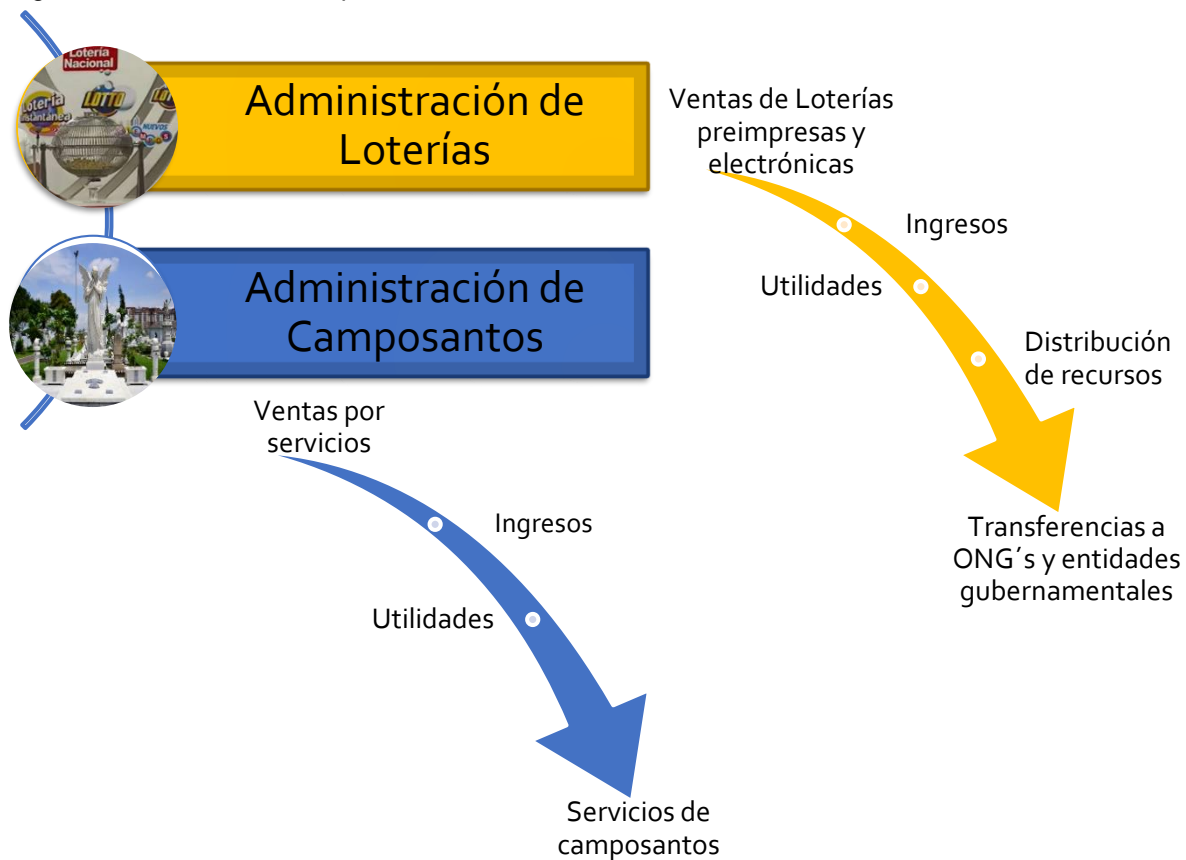
Fuente: Rediseño de procesos 2011.

2.2.3 Productos

Administración de Loterías

En el artículo 2 de la ley N° 8718 denominada “Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales” se establece que: “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 impresas como las electrónicas, las apuestas deportivas, los juegos, los video-loterías y otros productos de azar...”

Figura 3: Administración de productos de la JPS



Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

Administración de Camposantos

La administración de los camposantos de la JPS se rige con lo establecido en el Reglamento General de Cementerios N° 32833 (2015), asimismo, mediante el Decreto Ejecutivo N° 21384-S del 10 de junio de 1992 se crea el Reglamento para la Administración de Cementerios a cargo de la Junta de Protección Social de San José, que en los artículos 2 y 3 establece lo siguiente:

2°-Que el artículo 1° del Reglamento Orgánico de la Junta de Protección de San José, confiere a la Junta de Protección Social de San José competencia; para administrar el Cementerio General y cualquier otro u otros que decida establecer.

3°-Que, a la fecha la Junta tiene bajo su administración el Cementerio General y el Cementerio Metropolitano, asimismo, la complejidad de la administrado de estos cementerios hace imperiosa la necesidad de contar con un Reglamento que le facilite a la Institución el adecuado cumplimiento de sus deberes.

Por lo tanto, con respecto a las transferencias de la distribución de las utilidades generadas, se distribuyen según lo indicado en los artículos 8 y 13 de la Ley 8718, a saber:

Tabla 1. Distribución de utilidades netas según artículo 8 de la Ley 8718

Detalle de la distribución de la Utilidad Neta de las loterías, los juegos de azar y otros productos de azar	
Ingresos	100%
Gastos de capital y de desarrollo institucional	14%
Detalle	
Consejo Técnico de Asistencia Médico Social.	3% - 3,10%
Asociaciones, fundaciones u org. dirigidas al bienestar y fortalecimiento de instit. públicas de asistencia médica.	8% - 9%
Asociación Cruz Roja Costarricense.	1% - 2%
Programas destinados a la prevención y atención de cáncer.	5% - 6%
Caja Costarricense del Seguro Social.	9% - 9,5%
Juntas Administrativas de las escuelas con programas de atención para población con discapacidad.	2% - 2,5%
ONG's para prev. y lucha contra enferm. de transm. sexual y la invest., tratam., preven. y atención del VIH-SIDA.	1% - 1,5%
Programas destinados a personas con discapacidad física, mental o sensorial.	7% - 8%
Programas de prevención y tratamiento de la farmacodependencia y el alcoholismo.	1,75% - 2,75%
Asociación Costarricense para el Tamizaje y la prevención de Discapacidades en el NIÑO (ACTA).	1% - 2%
Prog. atención personas menores de edad en condición de abandono, así como en condiciones de vulnerabilidad.	4% - 5%
Programas atención de personas menores de edad privadas de libertad o cuyos padres estén privados de libertad.	2% - 3%
Entidades que atienden y protegen adultos mayores y programas sin fines de lucro para atender adultos mayores.	24,8% - 25,7%
Entidades que capacit., organiz. y direc. de asoc., fundac. y grupos de personas para proteger adultos mayores.	0,30%
Para centros diurnos sin fines de lucro para personas adultas mayores.	7% - 7,5%
Programas de preven. y atención de las personas que son o han sido víctimas de la explotación sexual comercial.	1% - 2%
Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación	1% - 2%
Programas de atención de farmacodependencia que realiza Hogares Crea.	0,25%
Asociación Gerontológica Costarricense, para programas orientados a la vejez digna, activa y participativa.	1,5%
Programas promoción de la autonomía personal de personas con discapacidad física, mental o sensorial.	1% - 2%
Adquisición de un terreno, construir, equiparar y operar un centro psiquiátrico penitenciario.	1% - 2%
Distribución de utilidad neta	86%

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional, con base a la Ley 8718, artículo 8.

De conformidad a lo indicado en el artículo 13 se indica que, con respecto a la utilidad neta de la lotería instantánea, su distribución será la siguiente:

Tabla 2. Distribución de utilidades netas según artículo 13 de la Ley 8718

Detalle de la distribución de la Utilidad Neta de la lotería instantánea	
Ingresos por utilidades generadas	100%
Distribución de utilidad neta	
Banco Hipotecario de la Vivienda (Banvhi) ¹	50%
Cuidados paliativos ²	50%
Distribución de utilidad neta	100%

¹ Para el programa del fondo de subsidios para la vivienda que maneja la institución (Banvhi).

² Fundaciones y asociaciones de cuidados paliativos o de control del dolor que apoyen a las unidades de cuidados paliativos acreditadas ante el Ministerio de Salud.

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional, con base a la Ley 8718, artículo 8.

Tal y como se puede observar en la figura 4, los productos que administra la JPS se fundamentan en las normativas arriba citada, por lo que a continuación se mencionan las fuentes de ingresos de dichos productos, a saber:

Figura 4: Fuentes de ingresos de la JPS



Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

2.2.4 Análisis situacional

En las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018 se indica que el análisis situacional consiste en realizar una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la institución con el propósito de identificar los temas estratégicos a ser atendidos. (p. 23)

En la elaboración del análisis situacional se tomó como insumo los Planes Estratégicos Institucionales (Loterías y Camposantos) 2015-2020, el informe de Fin de Gestión realizado por el anterior jerarca para el periodo 2014-2018 y que contempla los aportes suministrados por los directores de las diferentes dependencias.

Tabla 3. Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Análisis Interno	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sólida imagen institucional. 2. Generadores de recursos propios. 3. Se cuenta con autonomía administrativa y funcional establecida por ley. 4. Conocimiento y Experiencia del RRHH. 5. Solidez económica y financiera. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de recurso humano especializado, principalmente en el desarrollo de proyectos de innovación. 2. Instalaciones inadecuadas para el desarrollo institucional. 3. Carencia de presencia de producto en mercados rurales. 4. Actualización de procesos automatizados. 5. Cantidad de recurso humano limitado en atención a las necesidades.
Análisis Externo	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de tecnologías que facilita la innovación (software y hardware). 2. Existencia a nivel internacional de nuevos productos según la industria de juegos de azar. 3. Posibilidad de crecimiento en transferencias de recursos a ONG's de zonas costeras y prioritarias. 4. Coadyuvar en mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables. 5. Alianzas con organismos internacionales de loterías y asistencia social. 6. Posibilidad de generar ventas por servicios externos. 7. Comercialización por medio de nuevos canales de distribución. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de normativa para contrarrestar los juegos ilegales. 2. Impacto de la situación económica del país en la venta de los productos. 3. Posibilidad que cambios normativos afecten la gestión institucional. 4. Restricciones de carácter normativo y administrativo que afectan el desarrollo institucional. 5. Atención de demandas del recurso humano por aspectos salariales. 6. Incumplimiento de requisitos por parte de las ONG's para la transferencia de recursos. 7. Generación de nuevos impuestos que afecten las utilidades netas por distribuir. 8. Nuevas leyes que cambian el destino de los recursos 14% JPS. 9. Desconocimiento del negocio de las loterías por parte de los entes externos fiscalizadores.

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

2.2.5 Recursos

De conformidad a las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) (2018) se define en qué consiste la identificación de recursos. (p. 26)

La administración de recursos consiste en un manejo eficiente de estos, siendo que un recurso es "(...) un insumo productivo o un activo competitivo que la institución controla o posee (...)". Los recursos pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de una buena administración de recursos es que estos permitan la satisfacción de los intereses institucionales y la consecución, por lo tanto, de manera efectiva de los bienes y servicios. Por eso, la identificación de los recursos se hace esencial, la institución debe delimitar claramente los recursos con los que cuenta o requiere para alcanzar los objetivos y estrategias, el análisis e identificación de recursos debe estar reflejada en los Planes de Acción. (p. 26)

Recursos humanos

Se dice que, estos recursos es uno de los más importantes de una institución, ya que consiste en aquellos funcionarios que le corresponde la prestación de los bienes y servicios, por ellos donde pasa en gran medida la generación del valor público. (p. 26)

Tabla 4: Recursos humanos

RECURSO HUMANO INSTITUCIONAL					
PROGRAMA	1	2	3	4	TOTAL
AÑO					
2019	236	159	26	41	462
2020	236	159	26	41	462

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional, con base al PAO 2019 y 2020.

Según lo señalado en el documento del PAO 2020, la Junta de Protección Social, como se puede observar en la tabla 4, cuenta con 462 plazas, de las cuales 461 están activas y 1 plaza de nivel superior se encuentra en estado inactivo por estar bajo estudio de transformación. (PAO-POI 2020, p. 20)

Recursos financieros

Son todos aquellos recursos de tipo monetario que son fundamentales para el desarrollo de la institución. (p. 26).

Para la ejecución del presente PEI se incluyen los recursos provenientes del Presupuesto Ordinario institucional; como base se utiliza la asignación de los años 2019 y 2020 según la Ley de Presupuesto Ordinario de la República:

Tabla 5: Recursos financieros

DISTRIBUCIÓN DE GASTO POR PROGRAMAS 2019				
PROGRAMA	2019		2020	
	MONTO EN MILES	%	MONTO EN MILES	%
1-Actividades Centrales	15.357.636,00	5,68%	15.237.378,00	5,40%
2-Administración de Loterías	215.033.050,00	79,49%	225.665.177,00	79,94%
3-Administración de Camposantos	1.416.872,00	0,52%	1.385.912,00	0,49%
4-Gestión Social	38.719.433,00	14,31%	39.990.502,00	14,17%
Total	270.526.991,00	100%	282.278.969,00	100%

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional, con base al PAO 2019 y 2020.

Recursos materiales

Se refiere a aquellos bienes de tipo tangible (activos) que posee la institución, son los que le permiten la prestación de servicios que realiza la institución. (p. 26)

Recursos tecnológicos

Se refiere a todos aquellos sistemas, programas y equipos con los que cuenta la institución y que le permiten la prestación de los bienes y servicios, ya sea en forma presencial o digital. (p. 26)

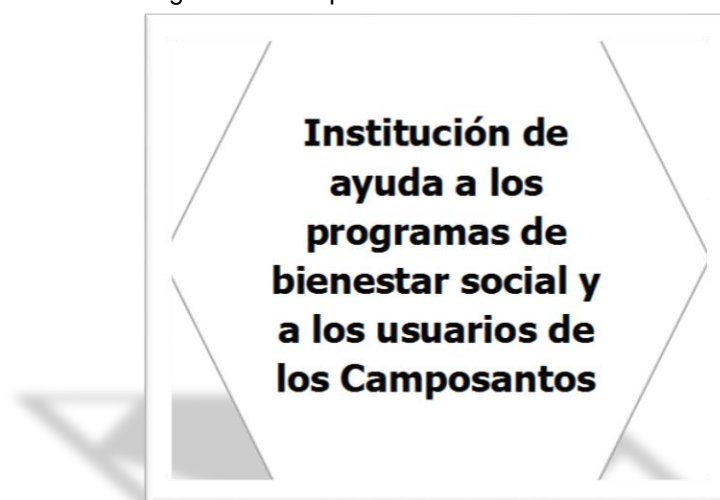
2.3 Análisis Externo

2.3.1 Determinación del valor público

En las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) (2018), se define como valor público “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático.” (p. 19). Esta definición refuerza la establecida en la Guía para el rediseño de procesos, en la cual se cita como valor público: “es el primer tipo de valor que deben generar las organizaciones públicas, es la razón de ser, o en otras palabras la misión de la institución. El valor público no es apropiable ni excluyente, está disponible para todos sin tener en cuenta si se está pagando o no por el servicio.” (2007, p. 5)

Partiendo de la misión y visión institucional y el marco jurídico que sustenta la razón de ser de la institución, el aporte que se brinda al desarrollo del país y lo que espera recibir la población meta, podemos definir el valor público de la JPS como:

Figura 5: Valor público



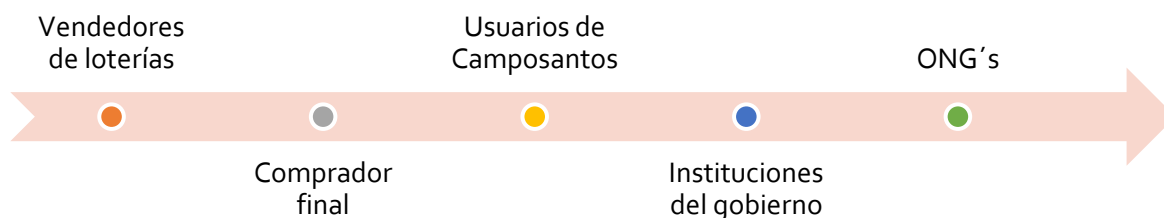
Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

2.3.2 Usuarios

De conformidad a lo indicado en las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) (2018), se deben conocer los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los usuarios (directos o indirectos) con el fin de brindar de manera oportuna y efectiva los bienes y servicios de la institución, que permita alcanzar de mejor manera el valor público que le fue asignado. (p. 20)

Por lo anterior, la JPS es una institución que tiene como usuarios (directos e indirectos) a los siguientes:

Figura 6: Usuarios



Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

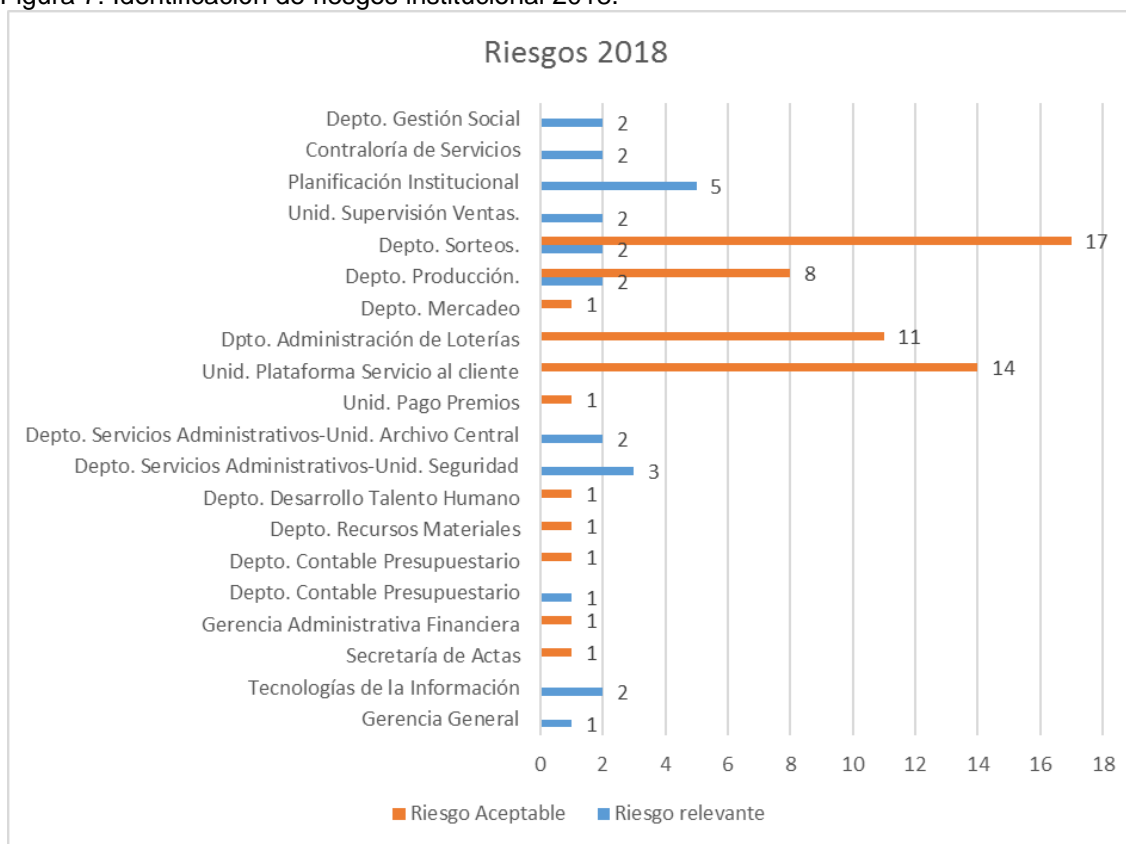
2.3.3 Riesgos

En la Ley General de Control Interno, artículo 2 hace énfasis en la valoración del riesgo el cual indica que: "(...) identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos" (MIDEPLAN, 2018, p. 27)

Asimismo, en las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) (2018) se menciona que, una buena gestión del riesgo le permitirá a la institución controlar y anticipar en forma oportuna los eventos que puedan afectar de manera negativa tanto los objetivos planteados en su estrategia como en la consecución del valor público. (p. 27)

De conformidad con lo anterior, a continuación, se presentan los resultados del proceso de Auto Evaluación del Sistema de Control Interno (AESCI) y Valoración del Riesgo Institucional (VRI) correspondiente al período 2018, comunicado por la Gerencia General mediante el oficio JPS-GG-2560-2018 del 01 de noviembre del 2018, mismo que se puede observar detalle de la información en el anexo 2.

Figura 7: Identificación de riesgos institucional 2018.



Fuente: Elaboración de Planificación Institucional con base al Informe anual AESCI y VRI – 2018.

2.4 Estrategia Institucional

2.4.1 Marco filosófico

El marco filosófico de la JPS conformado por la misión, visión, valores y objetivos estratégicos fue aprobado por la Junta Directiva el 20 de mayo del 2019 mediante acuerdo JD-347-2019.

Misión

La Junta de Protección Social contribuye, con el bienestar y la calidad de vida de las poblaciones en vulnerabilidad social y mejorar la salud pública, por medio de la administración de las loterías y otros juegos de azar y la prestación de servicios en los campos santos.

Visión

La Junta contribuirá en el desarrollo social y la salud pública del país mediante la innovación constante de las loterías y otros juegos de azar, además de los productos de los campos santos.

Valores institucionales

a. Solidaridad:

La solidaridad es un valor movido por el amor, por la compasión, por el deseo de ver a los demás bien.

b. Transparencia:

Apertura del flujo de información social, política y económica de las organizaciones, volviéndolas accesibles, certeras y confiables.

c. Integridad:

"La integridad es la fortaleza de espíritu que nos hace permanecer fieles a nuestros principios". (JFZárate)

d. Competitividad:

La competitividad es una medida de la capacidad inmediata y futura para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo para el mercado meta.

Políticas Institucionales³

1. La Institución se desarrollará como empresa generadora de recursos a través de la mejora de procesos y productos.
2. La Institución propiciará el aumento de las utilidades netas a distribuir.
3. La Institución realizará transferencias de recursos en apoyo a la mejora de la calidad de vida de las personas en pobreza o en vulnerabilidad.
4. La Institución aportará al desarrollo económico de los Campos Santos.

³ Con base en lo establecido al Plan Anual Operativo Institucional 2019, aprobado mediante acuerdo JD-893-2019 del 24 de setiembre de 2018 (p. 14)

5. La Institución consolidará los Camposantos en función de su acervo histórico, cultural, beneficio social y ambiental.

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos de la institución son:

- ✚ Incremento en utilidades y cobertura.
- ✚ Combate de juegos ilegales.
- ✚ Mejora tecnológica e infraestructura.

2.5 Objetivos estratégicos institucionales

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos con sus respectivos objetivos específicos que permitirán alcanzar la misión para cumplir con la visión de la Junta durante el período que se lleve a cabo el presente PEI.

OE 1

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.

OE 2

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.

OE 3

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.

OE 4

Combatir las ventas ilegales y la especulación mediante alianzas estratégicas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

OE 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 Descarbonización.

OE 6

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

Asimismo, se incluyen las prioridades definidas por la Junta Directiva, derivadas de la evaluación de los eventos GLI y CIBELAE llevados a cabo en la semana del 4 al 8 de noviembre de 2019, la cuales fueron aprobadas mediante el acuerdo JD-883-2019 del 14 de noviembre del 2019, a saber:

Prioridades Institucionales⁴

- ✚ Responsabilidad social
- ✚ Aporte funcionarios
- ✚ Subsede
- ✚ Certificaciones
- ✚ Regulación
- ✚ Productos: salas de juego, terminales, video loterías, juegos on line, con innovación, capacitación e investigación como ejes transversales.

Con base a lo anterior, se presenta la articulación del marco estratégico, entre los ejes y sus respectivos objetivos estratégicos, según se puede observar en la tabla 6, la cual se adjunta como anexo 1.

Tabla 6: Objetivos estratégicos del PEI-2020-2024.

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Línea de acción
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 inscripción de nuevas organizaciones para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.	Sinergia
	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 sostenibilidad de los Camposantos.	Implementar la construcción de nichos prefabricados. Desarrollar y diversificar nuevos productos y servicios mediante paquetes comerciales. Desarrollar servicios de cremación para humanos y mascotas, amigables con el ambiente.
	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 loterías mediante la digitalización de las loterías impresas y otros productos electrónicos para aumentar los ingresos de las ONG.	Ave Fénix Halcón Antivirus
Combate de juegos ilegales	Combatir las ventas ilegales y la especulación mediante alianzas estratégicas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	Aumentar el número de clientes mediante la desconcentración de la venta y los servicios conexos con la finalidad de ampliar el consumo de los productos actuales y futuros a nivel nacional.	Combate ilegales
		Promover la legalidad del juego y la fidelización de los jugadores, mediante alianzas estratégicas y campañas de sensibilización, como medios para combatir los juegos ilegales.	-
Mejora tecnológica y 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.	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 Expediente Electrónico de las ONG. Desarrollo del Gestor Documental. Parque Ecológico Actualizar el Sistema Informático de los Camposantos
	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) OmegaCS

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

⁴ Aprobado mediante acuerdo JD-883-2019 del 14 de noviembre del 2019.

FASE III: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



(506) 2522-2000



Apdos.: 1979-1000 / 592-1000. San José, CR.



www.jps.go.cr

3.1 Plan de acción

3.1.1 Matrices de los planes de acción

En las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) (2018) se menciona que, los planes de acción son el instrumento de planificación a corto plazo para los objetivos establecidos en la institución, lo que permite orientar el quehacer de los compromisos establecidos en el marco estratégico. En dichos planes se definen las metas, plazos, responsables, recursos disponibles, actividades tendientes a generar los productos (bienes y servicios) sobre los que se establecen dichas metas y sus respectivos indicadores.

De conformidad con lo anteriormente indicado, en la JPS se elaboran el PAO y el POI anual debidamente aprobado por la Junta Directiva de la institución. Asimismo, con la finalidad de dar una visión general del plan de acción se señala lo siguiente (anexo 3):

Tabla 7: Matriz del plan de acción

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Línea de acción	% de Programación								Responsable	Costo		
				2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026			Total	
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 inscripción de nuevas organizaciones para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.	Sinergia	33%	33%	34%	-	-	-	-	-	-	100%	GDS	-
			Implementar la construcción de nichos prefabricados.	0%	15%	50%	35%	-	-	-	-	100%	GDS	-	
			Desarrollar y diversificar nuevos productos y servicios mediante paquetes comerciales.	0%	15%	50%	35%	-	-	-	-	100%	GDS	-	
			Desarrollar servicios de cremación para humanos y mascotas, amigables con el ambiente.	0%	15%	50%	35%	-	-	-	-	100%	GDS	-	
Incremento en utilidades y cobertura	Lograr que la gestión de los Comasantos 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 sostenibilidad de los Comasantos.	Ave Fénix	50%	50%	-	-	-	-	-	-	-	100%	GPC-GO	€ 13.421.000,00
			Halcón	75%	25%	-	-	-	-	-	-	100%	GPC-GO	€ 71.957.000,00	
			Antivirus	-	50%	50%	-	-	-	-	-	100%	GPC-GO	€ 77.925.000,00	
Combate de juegos ilegales	Combatir las ventas ilegales y la especulación mediante alianzas estratégicas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	Aumentar el número de clientes mediante la desconcentración de la venta y los servicios conexos con la finalidad de ampliar el consumo de los productos actuales y futuros a nivel nacional.	Combate ilegales	20%	30%	50%	-	-	-	-	-	-	100%	GPC-GO	-
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.	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)	10,0%	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%	6,0%	100%	GAF	€ 25.589.999.827,64
			Implementación de Carbono Neutral.	40%	20%	20%	20%	-	-	-	-	100%	GAF	€ 100.000,00	
			Desarrollo del Expediente Electrónico de las ONG.	25%	75%	-	-	-	-	-	-	100%	GDS	€ 39.498.000,00	
			Desarrollo del Gestor Documental.	10%	10%	50%	30%	-	-	-	-	100%	GAF	€ 25.000.000,00	
			Parque Ecológico	25%	25%	25%	25%	-	-	-	-	100%	GDS	-	
			Actualizar el Sistema Informático de los Comasantos.	0%	15%	20%	25%	40%	-	-	-	100%	GDS	€ 47.000.000,00	
			Enterprince Resource Planning (ERP)	-	50%	50%	-	-	-	-	-	100%	GAF	€ 84.000.000,00	
			Omega CS	42%	29%	29%	-	-	-	-	-	-	GDS	€ 18.000.000,00	

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

3.1.2 Indicadores de resultados y de productos

El indicador debe considerar el compromiso del responsable por su cumplimiento y se útil para este, para la institución y para las personas usuarias externas. De igual forma, debe tener una fuente de información confiable que lo respalde. (MIDEPLAN, 2018, p. 34)

En atención a lo anterior, se proponen los indicadores que forman parte de este documento y serán la base para su seguimiento y evaluación:

Tabla 8: Definición de indicadores de resultados.

Producto	Descripción	Fórmula	Tipo de indicador	Responsable
Venta de Lotería	Porcentaje de Utilidades Netas después de impuesto respecto a las ventas efectivas liquidadas.	$(\text{Utilidades netas después de impuesto liquidadas año X} / \text{Ventas Efectivas liquidadas año X}) \times 100$	Economía	Evelyn Blanco Montero
	Porcentaje de variación en Utilidades Netas después de impuesto respecto a las Utilidades Netas después de impuesto del periodo anterior 5%.	$(\text{Utilidades Netas después de impuesto año X} / \text{Utilidades Netas después de impuesto año X-1}) - 1 \times 100$	Economía	Evelyn Blanco Montero
Transferencias de recursos	Porcentaje de Utilidades Netas transferidas a organizaciones de bienestar social respecto a las utilidades programadas del año en el POI.	$(\text{Utilidades netas transferidas a ONG's} / \text{Utilidades programadas del año en el POI}) \times 100.$	Impacto - Economía	Julio Canales Guillén
	Porcentaje de Utilidades Netas transferidas a organizaciones de bienestar social respecto a las utilidades programadas del año en el PND.	$(\text{Utilidades netas transferidas a ONG's} / \text{Utilidades programadas del año en el PND}) \times 100.$	Impacto - Economía	Julio Canales Guillén
Mejora de procesos	Porcentaje de la cantidad de procesos actualizados respecto a la cantidad de procesos identificados.	$(\text{Cantidad de procesos actualizados} / \text{Cantidad de procesos identificados}) \times 100$	Eficacia	Olman Brenes Brenes
Servicios Camposantos	Porcentaje de los ingresos totales respecto a los gastos totales.	$(\text{Ingresos totales} / \text{Gastos totales}) \times 100$	Economía	Julio Canales Guillén

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

Sin embargo, es importante mencionar que la Gerencia General en conjunto con los Gerentes de área formulen los proyectos correspondientes a las líneas de acción señaladas en los anexos 1 (Objetivos estratégicos del PEI-2020-2024) y anexo 3 (Matriz del plan de acción), así como su respectiva inclusión en el PAO de cada año.

3.2 Estrategia de divulgación

Con la finalidad de llevar a cabo la divulgación del Plan Estratégico Institucional 2020-2024 a implementar en la Junta de Protección Social es importante generar una estrategia de divulgación que permita comunicar y sensibilizar a los funcionarios de la institución sobre el mismo, lo que permitirá además fortalecer la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas de los resultados obtenidos en los procesos de implementación y seguimiento.

Esta estrategia deberá enfocarse tanto a los funcionarios como a la sociedad civil, como se detalla a continuación:

Tabla 9: Acciones para la divulgación el PEI-2020-2024.

Acción	Comunicación		Detalle	Plazo	Responsable
	Interna (funcionarios)	Externa (sociedad)			
Presentación del Plan Estratégico Institucional 2020-2024.	X		Realizar reuniones para la presentación del PEI y socializar la estrategia de la JPS para el próximo quinquenio.	I Sem. 2020	Gerencia General
Elaboración de un folleto electrónico para circularlo mediante el correo electrónico institucional.	X		Incluir en los folletos electrónicos la información más relevante del PEI, tales como: misión, visión, valores, procesos y objetivos estratégicos.	I Sem. 2020	Comunicación y Relaciones Públicas
Remisión electrónica del documento PEI 2020-2024.	X		Remitir de forma electrónica a todos los funcionarios de la institución el documento completo del PEI.	I Sem. 2020	Tecnologías de la Información
Publicar en la página web de la JPS el documento del PEI 2020-2024.		X	Incorporar en la página web de la JPS el documento del PEI 2020-2024.	I Sem. 2020	Comunicación y Relaciones Públicas

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

Es importante que, las acciones antes mencionadas se reflejen en el Plan Anual Operativo 2020 de las dependencias y responsables involucrados para su cumplimiento.

FASE IV: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



(506) 2522-2000



Apdos.: 1979-1000 / 592-1000. San José, CR.



www.jps.go.cr

4.1 Seguimiento y evaluación

En este apartado se incluye el seguimiento y evaluación que deberá de realizarse al PEI 2020-2024 para conocer el avance del cumplimiento de su implementación, con la finalidad de detectar de forma oportuna las deficiencias u obstáculos para su cumplimiento. En los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica, MIDEPLAN (2019) se definen los conceptos de seguimiento y evaluación, los que abajo se citan.

4.1.1 Establecimiento del marco de seguimiento del PEI

En las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) (2018) se define al **seguimiento** como: "... un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste."

4.1.2 Determinar las evaluaciones a las que va a estar sometido el PEI

La evaluación, según las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) (2018) lo define como "... una valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo de un conjunto de criterios de valor preestablecidos que permitan emitir juicios o medir algo."

Asimismo, se señala además que considerando la temporalidad del PEI, se recomienda que se someta a dos evaluaciones internas, una a mitad de período y una al final.

Por lo tanto, a fin de brindar el seguimiento y evaluación del PEI 2020-2024 se establece el siguiente cronograma:

Tabla 10: Cronograma para el seguimiento y evaluación del PEI 2020-2024.

Cronograma para el seguimiento y evaluación PEI 2020-2024		
Tipo	Período	Detalle
Seguimiento	Al 31 de junio de cada año	Comunicar el informe de resultados a nivel interno, de previa aprobación de la JD.
Evaluación	Al 31 de diciembre de cada año	Comunicar y publicar el informe de resultados en la página web de la JPS, de previa aprobación de la JD.

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional.

5 Glosario y definición de siglas

Glosario

Nombre	Definición
Firmas de validación	Entiéndase aquellas firmas que plasman los integrantes de la Comisión PEI.
Junta	La Junta de Protección Social de San José
Junta Directiva	Máximo órgano jerárquico
Presidente de Junta Directiva	Representante de la Junta Directiva

Siglas

Nombre	Definición
FODA	Fortalezas-Oportunidades / Debilidades-Amenazas
JD	Junta Directiva
JPS	Junta de Protección Social
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
OE	Objetivo Estratégico
PAO	Plan Anual Operativo
PEI	Plan Estratégico Institucional

6 Referencias bibliográficas

Archivo Nacional de Costa Rica (2016). *Historia Institucional/Reseña Biográfica*. Disponible en: http://www.archivonacional.go.cr/pdf/isadg_jps.doc

Asesoría Jurídica (2019). *Marco Jurídico Institucional*. Oficio JPS-AJ-683-2019 del 26 de agosto del 2019.

Gerencia General (2018). Informe anual AESCI y VRI – 2018. Oficio JPS-GG-2560-2018.

Junta de Protección Social (2015). *Plan Estratégico Institucional Loterías 2015-2020*. Disponible en: http://www.jps.go.cr/sites/default/files/plan_estrategico_de_loterias_2015-2020.pdf

Junta de Protección Social (2015). *Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015-2020*. Disponible en: http://www.jps.go.cr/sites/default/files/plan_estrategico_de_campos_santos_2015-2020.pdf

Junta Directiva (2019). *Constitución de Comisión Formulación del PEI*. Oficio JPS-JD-SJD-055-2019 (2019). Acuerdo JD-060-2019 del 28 de enero de 2019.

Junta Directiva (2019). *Objetivos estratégicos*. Oficio JPS-JD-SJD-543-2019 del 09 de julio del 2019. Acuerdo JD-483-2019 del 01 de julio de 2019.

Junta Directiva (2019). *Aprobación del Marco Filosófico Institucional*. Oficio JPS-JD-SJD-354-2019 del 23 de mayo del 2019. Acuerdo JD-347-2019 del 20 de mayo de 2019.

Junta Directiva (2019). *Prioridades definidas por la Junta Directiva*. Oficio JPS-JD-SJD-944-2019 del 19 de noviembre del 2019. Acuerdo JD-883-2019 del 14 de noviembre de 2019.

MIDEPLAN (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Seguridad Pública (2018). *Plan Estratégico Institucional 2019-2023*. Disponible en: https://www.seguridadpublica.go.cr/transparencia/planes/planes_inst/plan_estr_inst/plan_estrategico_institucional.pdf

Planificación Institucional (2019). *Marco Estratégico Institucional*. Oficio JPS-PI-136-2019 del 08 de mayo del 2019.

Planificación Institucional (2019). *Plan (PAO-POI) Presupuesto 2020*. Oficio JPS-PI-343-2019 del 16 de setiembre del 2019.

Reglamento General de Cementerios N° 32833 (2005). Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=56104&nValor3=83405&strTipM=TC. Consultado el día 04 de diciembre del 2019.

7 Firmas

Elaboración	Puesto	Firma
Ninoska Espinoza Marín	Profesional 1B, Planificación Institucional	NINOSKA DEL CARMEN ESPINOZA MARIN (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por NINOSKA DEL CARMEN ESPINOZA MARIN (FIRMA) Fecha: 2020.03.25 09:55:28 -06'00'</small>
Marco Bustamante Ugalde	Jefe de Planificación Institucional	MARCO ANTONIO BUSTAMANTE UGALDE (FIRMA) <small>Digitally signed by MARCO ANTONIO BUSTAMANTE UGALDE (FIRMA) Date: 2020.03.25 11:20:12 -06'00'</small>
Validación	Puesto	Firma
Evelyn Blanco Montero	Gerente de Producción y Comercialización	EVELYN BLANCO MONTERO (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por EVELYN BLANCO MONTERO (FIRMA) Fecha: 2020.03.30 12:06:47 -06'00'</small>
Oلمان Brenes Brenes	Gerente Administrativo Financiero	OLMAN RODRIGO BRENES BRENES (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por OLMAN RODRIGO BRENES BRENES (FIRMA) Fecha: 2020.03.27 19:35:11 -06'00'</small>
Julio Canales Guillén	Gerente Desarrollo Social	JULIO CANALES GUILLEN (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por JULIO CANALES GUILLEN (FIRMA) Fecha: 2020.03.30 10:40:36 -06'00'</small>
Marco Bustamante Ugalde	Jefe de Planificación Institucional	MARCO ANTONIO BUSTAMANTE UGALDE (FIRMA) <small>Digitally signed by MARCO ANTONIO BUSTAMANTE UGALDE (FIRMA) Date: 2020.03.25 11:20:33 -06'00'</small>
Gerente General	Marilyn Solano Chinchilla	MARILIN SOLANO CHINCHILLA (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por MARILIN SOLANO CHINCHILLA (FIRMA) Fecha: 2020.03.25 13:37:37 -06'00'</small>
Felipe Díaz Miranda	Miembro de Junta Directiva	FELIPE JAVIER DIAZ MIRANDA (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por FELIPE JAVIER DIAZ MIRANDA (FIRMA) Fecha: 2020.03.27 10:02:12 -06'00'</small>
José Alcázar Román	Presidente Comité PEI	JOSE MAURICIO ALCAZAR ROMAN (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por JOSE MAURICIO ALCAZAR ROMAN (FIRMA) Fecha: 2020.03.25 14:24:52 -06'00'</small>


Anexo 1. Objetivos estratégicos

Detalle	Acuerdo JD-060-2019 del 28-01-2019
Misión	La Junta de Protección Social contribuye, con el bienestar y la calidad de vida de las poblaciones en vulnerabilidad social y mejorar la salud pública, por medio de la administración de las loterías y otros juegos de azar y la prestación de servicios en los campos santos.
Visión	La Junta contribuirá en el desarrollo social y la salud pública del país mediante la innovación constante de las loterías y otros juegos de azar, además de los productos de los Camposantos.
Valores	Solidaridad - Transparencia - Integridad - Competitividad
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Institución se desarrollará como empresa generadora de recursos a través de la mejora de procesos y productos. 2. La Institución propiciará el aumento de las utilidades netas a distribuir. 3. La Institución realizará transferencias de recursos en apoyo a la mejora de la calidad de vida de las personas en pobreza o en vulnerabilidad. 4. La Institución aportará al desarrollo económico de los Camposantos. 5. La Institución consolidará los Camposantos en función de su acervo histórico, cultural, beneficio social y ambiental.
Prioridades	Responsabilidad social - Aporte funcionarios - Subsede - Certificaciones - Regulación - Productos: salas de juego, terminales, video loterías, juegos on line. Con innovación, capacitación e investigación como ejes transversales.

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Línea de acción
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 inscripción de nuevas organizaciones para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.	Sinergia
	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 sostenibilidad de los Camposantos.	Implementar la construcción de nichos prefabricados. Desarrollar y diversificar nuevos productos y servicios mediante paquetes comerciales. Desarrollar servicios de cremación para humanos y mascotas, amigables con el ambiente.
	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 loterías mediante la digitalización de las loterías impresas y otros productos electrónicos para aumentar los ingresos de las ONG.	Ave Fénix Halcón Antivirus
Combate de juegos ilegales	Combatir las ventas ilegales y la especulación mediante alianzas estratégicas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	Aumentar el número de clientes mediante la desconcentración de la venta y los servicios conexos con la finalidad de ampliar el consumo de los productos actuales y futuros a nivel nacional.	Combate ilegales
		Promover la legalidad del juego y la fidelización de los jugadores, mediante alianzas estratégicas y campañas de sensibilización, como medios para combatir los juegos ilegales.	-
Mejora tecnológica y 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.	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 efficientizar la gestión operativa.	Desarrollo del Expediente Electrónico de las ONG. Desarrollo del Gestor Documental. Parque Ecológico Actualizar el Sistema Informático de los Camposantos
	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) OmegaCS

Anexo 2. Riesgos institucionales 2018

ANEXO 2

 <p style="text-align: center;">JUNTA DE PROTECCIÓN SOCIAL Desglose de Riesgos Identificados - Valoración del Riesgo 2018</p>				
N° de Riesgo	Área	Detalle	Parámetro de Aceptabilidad	Medida Propuesta
1	GG- Gerencia General	Debido a la recepción simultánea o con poco lapso de diferencia en los informes de Auditoría Interna ya sean en borrador y/o en firme, Podría suceder que el análisis, delegación, coordinación, revisión, recopilación de cronogramas, respuesta y seguimiento de recomendaciones en el sistema de la Auditoría Interna falle en alguna de sus etapas, cuya consecuencia es el incumplimiento de plazos, normativa (Ley N°8292 Control interno) y sanciones administrativas.	De 16 a 20 Relevante	Solicitar a la Junta Directiva que ésta a su vez requiera a la Auditoría Interna: 1- El análisis y presentación de una propuesta para distribuir la entrega de sus informes definitivos de forma periódica y equitativa durante un mismo año. Siendo que si se reciben más de 05 informes en un mes, se le otorgue a la administración el plazo acumulativo de esos 05 informes para así evitar contratiempos en el trabajo simultáneo de informes y permitir un mayor análisis y atención oportuna. 2- Como un acto de colaboración, se modifique el Sistema de Seguimiento de Recomendaciones para que la Gerencia General pueda delegar en el mismo la atención de recomendaciones a los Titulares Subordinados. 3- Que los informes definitivos se encuentren incluidos en el Sistema de Seguimiento de Recomendaciones el mismo día en que son entregados a la Administración Activa.
2	GG- Tecnologías de la Información	Debido a la escasa cantidad de personal profesional con que cuenta el Departamento de Tecnologías de Información y a falta de una adecuada remuneración acorde con el resto de las instituciones de gobierno y del sector privado, podría suceder que exista riesgo de fuga de profesionales, cuya consecuencia es que se incumplan los objetivos del departamento en la atención de la totalidad de requerimientos institucionales en materia tecnológica.	De 16 a 20 Relevante	1. Solicitar al Departamento de Desarrollo del Talento Humano realice un estudio de cargas de trabajo y reorganización del Departamento con reclasificación de plazas. 2. Solicitar al Departamento de Talento Humano iniciar los procesos de creación de plazas, de conformidad con los resultados del punto anterior. 3. Realizar los procesos para crear nuevos contratos de servicios externos (Outsourcing)
3	GG- Tecnologías de la Información	Debido a una inadecuada infraestructura física del departamento de Tecnologías de Información, podría suceder que exista un alto riesgo de daño a la integridad física del personal, a la plataforma tecnológica y pérdida de activos institucionales, cuya consecuencia radica en recurrentes incapacidades, enfermedades, fallos de control interno y pérdidas económicas.	De 16 a 20 Relevante	1. Solicitar a la Junta Directiva autorización del presupuesto de recursos para el año 2019 con el fin de reestructurar el departamento de TI.
4	PRES- Secretaría de Actas	Debido a la ubicación de la oficina de Secretaría de Actas y a que el edificio no cuenta con dispositivos de seguridad, podría suceder que los activos y documentos de la unidad se deterioren o pierdan, ocasionando la pérdida de información sensible o de equipo indispensable para las labores de la Unidad.	De 06 a 10 Aceptable	Solicitar nuevamente a la Gerencia General que gestione ante quien corresponda la instalación de cámaras de seguridad en el edificio de Junta Directiva para garantizar la seguridad de los activos.
5	GAF- Gerencia Administrativa Financiera	Debido a que las computadoras de los colaboradores durante el año han presentado problemas, podría suceder que, un día las computadoras de un momento a otro dejen de funcionar y se pierdan los archivos, consecuentemente se podría perder los archivos con los cuales los colaboradores de la GAF brindan los respectivos seguimientos, las resoluciones que se emiten por parte de este despacho, entre otros estudios que se efectúan.	De 06 a 10 Aceptable	Para el ejercicio económico 2019, se va a adquirir un unidad extraíble, con el fin de adicional a la utilización de la nube, se procederá a efectuar un bacap semanal de los archivos de mayor importancia de la colaborador de este despacho.
6	GAF- Depto. Contable Presupuestario	Debido a que existen brechas pendientes de atender, podría suceder que no se apliquen en un 100% las NIIFs; cuya consecuencia sería la solicitud de acciones administrativas, por parte del ente regulador.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: A) Emisión de mesas de ayuda a TI. B) Oficios remitidos a Asesoría Jurídica y a la Gerencia Administrativa Financiera. C) Consulta a la Contabilidad Nacional. D) Seguimiento a todas las medidas.
7	GAF- Depto. Contable Presupuestario	Debido a la falta de mantenimiento del Edificio, al no contar con ascensor y rampas de acceso, en donde se ubica el Dpto. Contable, podría suceder que de presentarse un evento inesperado, este no cuenta con las condiciones óptimas de seguridad, cuya consecuencia sería de afectación en la salud del recurso humano.	De 16 a 20 Relevante	A) Enviar oficio al Dpto. Servicios Administrativos, solicitando una inspección a la segunda planta en donde se ubica el Dpto. Contable Presupuestario, para obtener criterio técnico y proceder de acuerdo con lo que indiquen los profesionales, como solicitar, recursos en alguna modificación presupuestaria del año 2019, para adquirir un ascensor y realizar las mejoras pertinentes.
8	GAF- Depto. Recursos Materiales	Debido al tiempo y las políticas para sustituir puestos por vacaciones, renuncia o incapacidad, podría suceder que se incumplan con los plazos de las contrataciones que se tramitan en este Departamento, cuya consecuencia radica en que las unidades administrativas no puedan satisfacer sus necesidades en tiempo.	De 11 a 15 Aceptable	Proponer a la Junta Directiva la modificación del Reglamento de los procedimientos abreviados para que se consideren no solo áreas sustantivas sino procesos sustantivos como los de Recursos Materiales en caso de una ausencia-vacante-incapacidad se pueda acelerar el proceso de suplencia.
9	GAF- Depto. Desarrollo Talento Humano	Debido a que no se tiene mecanismos de integración del personal en los diferentes procesos, podría suceder que se incumplan en la atención de los procesos del Departamento, cuya consecuencia radica en incumplimiento de pagos y la prestación adecuada del servicio que se brinda.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Instrucciones precisas al personal así como encargados de área de establecer tiempos de capacitación interna en los procesos.

N° de Riesgo	Área	Detalle	Parámetro de Aceptabilidad	Medida Propuesta
10	GAF- Depto. Servicios Administrativos-Unid. Seguridad	Debido a que se tiene equipo obsoleto e Incompatible, fallas en el sistema, así como falta de cobertura, podría suceder que la Unidad de Seguridad no tenga la capacidad de responder ante un hecho ilícito, así como las pruebas, por la capacidad limitada o nula de funcionamiento del Circuito Cerrado de Televisión, así como su poca cobertura a nivel Institucional, cuya consecuencia es la pérdida del control de monitoreo constante además de pérdida de respaldo electrónico de los videos, exponiendo el proceso sustantivo de la Unidad de Seguridad, así como creandose una incapacidad a la Junta de Protección Social para poder sentar responsabilidades sobres los responsables de algun acto indebido que afecten su imagen o el erario público.	De 16 a 20 Relevante	Implementación de la actualización del CCTV de la Institución, de forma completa, con tecnología de ultima generación
11	GAF- Depto. Servicios Administrativos-Unid. Seguridad	Debido a debido a que algunos de los funcionarios de seguridad poseen estados de capacidad cognitiva alterados por el aparente consumo de sustancias, podría darse la desatención del servicio, así como el riesgo de una persona salga herida o fallecida por accionamiento de un arma de fuego por el mal manejo de la misma o por dormirse en las horas de servicio, teniendo como consecuencia que la Institución se podría ver afectada por un menoscabo en sus activos que podrían ser sustraídos sin reacción de la seguridad debido a que los agentes no estarían en sus 5 sentidos, aunado a las posibles demandas y daños en la imagen por si se presenta una demanda ante una persona afectada por el accionamiento incorrecto de un arma de fuego.	De 16 a 20 Relevante	Realizar pruebas antidoping al personal de la Unidad de Seguridad, en coordinación con el Consultorio Médico de la Institución, posterior a solicitud de criterio técnico al Departamento Desarrollo del Talento Humano y criterio jurídico a la Asesoría Jurídica
12	GAF- Depto. Servicios Administrativos-Unid. Seguridad	Debido a que la Unidad de Seguridad, carece de una oficina que garantice que la evidencia que se resguarda este segura dado que es compartida, aunado a que se presenta el ingreso de muchas personas ajenas al proceso de seguridad, podría darse la pérdida de información resguardada, así como violación a la confidencialidad de las investigaciones en curso, como consecuencia, se pierde la validez de la prueba, así como la eficiencia de la investigación que se lleva a cabo, dejando vulnerable a la Institución, ante los hechos ilícitos, dado que no podría llevar a cabo las medidas legales, dado que las pruebas necesarias podrían desaparecer o perder su validez.	De 16 a 20 Relevante	Dotar a la Unidad de Seguridad de un espacio físico u oficina, que garantice que la seguridad de las evidencias e investigaciones que se llevan acabo
13	GAF- Depto. Servicios Administrativos-Unid. Archivo Central	Debido al daño estructural del edificio donde se ubica el Archivo Central, así como que el espacio del edificio donde se ubica el Archivo Central no cuenta con las condiciones adecuadas para el cumplimiento de las directrices emanadas por el Archivo Nacional, podría darse la pérdida parcial o total del patrimonio institucional, por el desplome del edificio, así como por el polvo que se genera por los daños que tiene actualmente, aunado a las filtraciones de agua en las paredes, con la consecuencia de que la institución podría verse indefensa antes procesos judiciales, al no contar con la documentación de descargo, por la pérdida sufrida en la documentación resguardada.	De 16 a 20 Relevante	Ubicar al Archivo Central, en un nuevo espacio físico, sea acorde a lo indicado por la Dirección General de Archivo Nacional, en el informe de Inspección No. II-06-2014, ya sea dentro de las Instalaciones de la Junta o en su defecto, realizar la contratación de alquiler de un espacio físico, pero que no sean bodegas
14	GAF- Depto. Servicios Administrativos-Unid. Archivo Central	Debido a la implementación del la "política cero papel", la información que se haya generado bajo esta política, y que no cuente con respaldo de la misma en el Archivo Central, de la Junta de Protección Social, podría darse una pérdida parcial o total de la información que se haya generado de forma digital y que únicamente se encuentre resguardada en la computadora de quien la elaboró, sin que exista un respaldo de la misma en el Archivo Central, con la consecuencia de que la institución podría verse indefensa antes procesos judiciales, así como atrasos en los procesos institucionales, al no contar con la documentación , por la pérdida sufrida en la documentación resguardada.	De 16 a 20 Relevante	Solicitar para el Archivo Central, la dotación de una plataforma tecnologica, con Servidores propios(que deberan estar ubicados en Archivo Central), por la confidencialidad, para garantizar el respaldo de toda la información que se genere con la política "Cero Papel", en apego a lo establecido por la Ley 7202
15	GO-Unid. Pago Premios	Debido a que se cuenta únicamente con dos computadoras en la UPP que pueden acceder a la aplicación de "Cambio de Premios JPS Real", la cuál se utiliza para generar información sensible relacionada al Pago de Premios. Podría suceder que el acceso a la información se vea limitada por daño del equipo o por exceso en la demanda de la información. Cuya consecuencia sería presentar la información sin la oportunidad requerida a los entes autorizados y/o a las Gerencias y Auditoría Interna.	De 11 a 15 Aceptable	Solicitar a la Gerencia respectiva adquirir equipos que sean compatibles con la aplicación "Cambio de premios JPS Real".
16	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido al desconocimiento de los resultados obtenidos en las valoraciones de riesgo anteriores, podría suceder que los funcionarios consideren innecesario aplicar ciertas medidas que han venido contrarrestando ciertos riesgos inmersos en la labor diaria de la Plataforma, por lo que el Servicio brindado por la Plataforma está propenso a que los riesgos se materialicen.	De 06 a 10 Aceptable	Solicitar la información y comunicar al personal sobre los resultados que se obtiene en la valoración de riesgos al aplicar las medidas de control en los procesos diarios del servicio al cliente.
17	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a que existen dos puertas de acceso para la entrada y la salida de Planta Baja, sucede que se requieren dos oficiales fijos para cada área, adicionales a los que se encuentran en el vestíbulo, cuya consecuencia es el debilitamiento en el control de la seguridad en las demás áreas de la Institución.	De 06 a 10 Aceptable	Tener un único acceso para el Público, en Planta Baja, solicitando a la vez, la ampliación de la puerta a dos hojas para así prevenir una emergencia de tal forma que, en dicho caso, la misma pueda soportar el flujo de personas. Se recomienda además que el vidrio sea de seguridad.

N° de Riesgo	Área	Detalle	Parámetro de Aceptabilidad	Medida Propuesta
18	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido al alto manejo de valores que posee la institución a cargo, podría suceder que la estructura en cuanto a vidrios instalados en la Planta Baja y el Mezaninne, no cumplan con los estándares requeridos de seguridad para salvaguardar tanto a las personas, como a los activos, de un asalto con armas de juego, cuya consecuencia sería el fácil acceso a personas que intenten violentar el patrimonio público que maneja la Junta de Protección Social y por ende el daño físico y psicológico a los funcionarios de la Institución.	De 01 a 05 Aceptable	Colocar un sistema en los vidrios de la Plataforma que permita repeler un asalto con arma de fuego, por ejemplo una láminas de seguridad.
19	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido al alto manejo de valores que poseen los funcionarios en la Cajas de la Plataforma, podría suceder que ocurra un asalto a los cajeros sin que ellos tengan la posibilidad de comunicarse fácilmente con los oficiales de seguridad, cuya consecuencia es que en tal caso de asalto, los cajeros actúen desprotegidos arriesgando entre muchos factores, la vida propia y la de los usuarios de la Institución.	De 06 a 10 Aceptable	Adquirir dispositivos electrónicos (botones de asalto u otro similar); para alertar sobre una situación anómala u otra que presente dudas con personas que ingresan a la institución.
20	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a que las cajas de la Plataforma cuentan con una amplia abertura por donde se despacha la lotería, y la misma no tiene con un dispositivo que permita cerrarla cuando el funcionario a cargo se encuentre ausente, podría suceder que cuando el cajero no se encuentre, algún usuario sustraiga voluntariamente uno de los valores que se encuentren en la caja, cuya consecuencia es la violación en virtud del daño y perjuicio, al espacio y a los bienes que posee el funcionario a cargo.	De 01 a 05 Aceptable	Instalar un dispositivo que permita cerrar el área por donde se entrega la lotería en las cajas, de esta manera se reforzaría el resguardo de los bienes que se encuentran en los cubículos.
21	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a que se manejan grandes cantidades de lotería en cada una de las cajas, podría suceder que se dé el extravío de la misma, cuya consecuencia sería la generación de una cuenta por cobrar al funcionario que tiene a cargo dichos valores.	De 11 a 15 Aceptable	Colocar puertas a cada uno de los muebles con el fin de prevenir la pérdida de lotería, así como el fácil acceso para su sustracción.
22	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a la falta de un proceso formal de capacitación, podría suceder que el cajero no trabaje de forma correcta, cuya consecuencia sería diferencias en la compra de excedentes ya sea por concepto de faltantes o sobrantes.	De 11 a 15 Aceptable	Preparar una presentación de inducción al personal de forma virtual, la cual esté al alcance del personal de cajeros cuando éste lo requiera. ** ATIENDE ACUERDO JD-101
23	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a que el cajero no voltea la lotería para verificar que esté completa, podría suceder que falten fracciones de lotería, cuya consecuencia serían diferencias en la compra de excedentes.	De 11 a 15 Aceptable	Supervisar al personal de cajeros directamente y en tiempo real, con el fin de visualizar la forma en que se manipula la lotería y cómo se utiliza la lectora manual. ** ATIENDE ACUERDO JD-101
24	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a un mal uso del sistema, podría suceder que el cajero utilice erróneamente las opciones de medios o enteros, cuya consecuencia sería diferencias en la compra de excedentes.	De 11 a 15 Aceptable	Comunicar a los cajeros de forma escrita, correo electrónico u otro medio el deber de usar de la mejor manera la herramienta del equipo de lectora manual, así como; el uso de la sumadora y la cinta de papel, con el fin de conciliar la cantidad de fracciones contadas a mano, la lotería escaneada, la cantidad de lotería anotada en la cinta y el dato total presentado por el sistema. ** ATIENDE ACUERDO JD-101
25	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a que la lotería viene desordenada por parte de los adjudicatarios, podría suceder que los cajeros ingresen mal las fracciones en el sistema, cuya consecuencia serían diferencias en la compra de excedentes.	De 11 a 15 Aceptable	Comunicar por escrito y hacer los recordatorios pertinentes al personal de cajeros a través de los medios disponibles en lo que respecta al tema de recibir la lotería ordenada, caso contrario señalar, debe devolverse la misma al adjudicatario para el ordenamiento por parte del mismo según corresponde. ** ATIENDE ACUERDO JD-101
26	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a la distracción que produce la utilización del celular por parte del cajero durante el proceso de la compra de excedentes, podría suceder que se registre erróneamente la lotería, cuya consecuencia sería diferencias en la compra de excedentes.	De 11 a 15 Aceptable	Emitir comunicado por escrito a los cajeros en donde se les advierte no deben utilizar el celular durante el proceso de recepción de la compra de excedentes. ** ATIENDE ACUERDO JD-101
27	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a que en ocasiones la lotería sobrepasa el porcentaje establecido de devolución en la cuenta del adjudicatario, podría suceder que el cajero por error devuelva lotería ya escaneada en el sistema, en lugar de la lotería que realmente es sobrante, cuya consecuencia sería la generación de diferencias en la compra de excedentes.	De 11 a 15 Aceptable	Informar por escrito a los adjudicatarios que no se devolverá la lotería una vez que la misma ha sido escaneada, el adjudicatario debe estar seguro del físico de la lotería a devolver. ** ATIENDE ACUERDO JD-101
28	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a que algunos de los espacios físicos disponibles para brindar el servicio no son apropiados, podría suceder que se extravíe la lotería, cuya consecuencia sería diferencias en la compra de excedentes.	De 11 a 15 Aceptable	Gestionar la solicitud a las áreas pertinentes donde se encuentran los puntos de atención de la compra de excedentes, para que se proceda con la construcción de estaciones de trabajo que faciliten el uso de los equipos y la manipulación de la lotería. ** ATIENDE ACUERDO JD-101
29	GO-Unid. Plataforma Servicio al cliente	Debido a la falta de respeto al cajero u otra situación de problema generada por parte del adjudicatario en el momento de devolver la lotería, podría suceder que el funcionario trabaje bajo presión o desconcentrado, cuya consecuencia sería la generación de diferencias en la compra de excedentes.	De 11 a 15 Aceptable	Recordar a los adjudicatarios mediante circular el Reglamento del Comportamiento del Vendedor de Lotería que establece las sanciones por comportamientos inadecuados e indecorosos hacia el funcionario de la Institución. ** ATIENDE ACUERDO JD-101

N° de Riesgo	Área	Detalle	Parámetro de Aceptabilidad	Medida Propuesta
30	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a una huelga o desastre natural, que bloquee las zonas de entrega del producto donde retiran los vendedores. Podría suceder que los camiones remeseros no puedan llegar a una determinada zona, a entregar la lotería de los vendedores de zonas alejadas. Cuya consecuencia radica en el no retiro del producto, se dan bajas ventas y el vendedor no genera ingreso por venta.	De 06 a 10 Aceptable	1. Enviar vehículos de la Institución por zonas alternas. 2. Oportunidad a los vendedores a retirar en Sede Central. 3. Coordinar con Agencias cercanas, para realizar intercambios entre vendedores. 4. Incluir en el Convenio con el BCR y Coopealianza, la posibilidad de traslado aéreo de las loterías.
31	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a una huelga de vendedores, o especulación en la venta del producto, no se retire la lotería. Podría suceder que el producto no se pueda entregar a la fuerza de ventas. Cuya consecuencia radica en el no retiro del producto, se dan bajas ventas, por lo que la Institución deberá vender la lotería al público.	De 01 a 05 Aceptable	1. Venta de lotería al público directamente en la Junta o por medio de socios comerciales. 2. Solicitar giras de venta de lotería a público. 3. Coordinar con Agencias, para realizar venta a público.
32	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a un colapso de sistemas Institucionales del Banco de Costa Rica y/o Coopealianza, no se podría entregar lotería vía sistema a los vendedores. Podría suceder que el producto no se pueda entregar a la fuerza de ventas, o que se tengan datos incorrectos en la Institución por venta y no retiro de vendedores. Cuya consecuencia provoca descontrol en el informe que se emite para comunicar las series que no participan en el sorteo, cuando la lotería llega para ser destruida, puede presentar diferencias, y en los procesos de liquidación de sorteos de loterías, se atrasan los procesos de cierres contables.	De 01 a 05 Aceptable	1. Establecer plan de contingencia de descarga y entrega de producto manualmente y luego cuando se restablezcan los sistemas, se procede a descargar. Lo citado, con comunicación directa con la Institución.
33	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a que no se cuenta con secretaria en el Departamento Administración de Loterías. Podría suceder que se den situaciones inconvenientes en la información, y que la plaza de trabajador de loterías que apoya en tales funciones sea trasladada a otra unidad y el Departamento no cuente con apoyo respectivo. Cuya consecuencia puede provocar situaciones no convenientes en materia de correspondencia recibida, enviada, seguimiento de las respuestas, compras de suministros del Departamento, u otros.	De 06 a 10 Aceptable	1. Solicitar a Departamento de Desarrollo del Talento Humano, resolución para caso de secretaria del Departamento Administración de Loterías. 2. Solicitar a Departamento Desarrollo del Talento Humano, resolución para caso de trabajador de lotería.
34	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a que el Jefe de Departamento y los Encargados de Unidad no se encuentran nombrados en propiedad. Podría suceder que con la nueva directriz de Gobierno de no renovar contratos interinos, se cierren las plazas medulares. Cuya consecuencia radica en no contar con el líder del Departamento y líderes de unidad administrativas, lo que pone en riesgo los procesos esenciales de la Institución para garantizar la distribución del producto y asignación de cuotas de lotería.	De 01 a 05 Aceptable	1. Solicitar a Departamento de Desarrollo del Talento Humano, resolución para caso de Jefe de Departamento Administración de Loterías. 2. Solicitar a Departamento de Desarrollo del Talento Humano, resolución para casos de encargados de unidades del Departamento Administración de Loterías.
35	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a que en la estructura aprobada en el año 2011, se establecieron estas dos unidades (Liquidación y Estadística de Productos y Adjudicaciones y Contratos), sin embargo no se nombró titulares encargados de las unidades. Podría suceder que con la nueva estructura parcialmente aprobada en el año 2017, se eliminen estas unidades y provoque un desajuste en las funciones primordiales que se desempeñan en esas unidades. Cuya consecuencia radica en no contar con los líderes de esas unidades administrativas, lo que pone en riesgo los procesos esenciales de la Institución para garantizar las liquidaciones de sorteos de lotería para distribución de utilidades, análisis estadísticos de casos de vendedores, sorteos, productos, categorización por provincia, lugar de retiro, lugar de venta, entre otros; y garantizar el ingreso de nuevos contratos y renovaciones de vendedores.	De 01 a 05 Aceptable	1. Solicitar a Departamento de Desarrollo del Talento Humano, resolución para nombrar Jefe de Unidad de Liquidación y Estadística de Productos, del Departamento Administración de Loterías. 2. Solicitar a Departamento de Desarrollo del Talento Humano, resolución para nombrar Jefe de Unidad de Adjudicaciones y Contratos, del Departamento Administración de Loterías.
36	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a que las plazas que se tienen en el área de Almacenamiento y Envío han quedado vacantes por pensión, se encuentran interinas. Podría suceder que con la nueva directriz de Gobierno de no renovar contratos interinos, se cierren las plazas medulares. Cuya consecuencia radica en no contar con el personal necesario para cubrir funciones medulares de entulado, empaquetado y alistado para enviar la lotería a nivel país y la entrega de lotería a las cooperativas de vendedores.	De 06 a 10 Aceptable	1. Solicitar a Departamento de Desarrollo del Talento Humano, resolución para caso cuatro funcionarios de Unidad de Almacenamiento y Envío del Departamento.
37	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a que el Banco de Costa Rica entrega Lotería Instantánea a vendedores de lotería de zonas alejadas. Podría suceder que se entregue mal el paquete de Lotería Instantánea a un vendedor y se descargue otro juego de un precio distinto al pagado. Cuya consecuencia radica en diferencias en inventario, en liquidación y atrasa procesos de cierres.	De 01 a 05 Aceptable	1. Dada la debilidad en sistema del Banco de Costa Rica, se tiene la necesidad de código de barras para entrega de Lotería Instantánea, se envió el oficio JPS-GG-GO-ALO-264-2018 a Evelyn Blanco, Jefe de Mercadeo. 2. Solicitar reunión con la ejecutiva de cuenta del Banco de Costa Rica, para ver posibilidad de modificar sistema de entrega de Lotería Instantánea, que sea por medio de lectora óptica.

N° de Riesgo	Área	Detalle	Parámetro de Aceptabilidad	Medida Propuesta
38	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a que en el acta de financiamiento se agrega un número teléfono de deudor y fiadores. Podría suceder que el deudor o los fiadores cambien el número telefónico y no lo comuniquen oportunamente al Departamento Administración de Loterías. Cuya consecuencia provoca el no poder contactar al deudor o fiador para comunicarle estados de cuotas, deudas y otros.	De 01 a 05 Aceptable	1. Solicitar una modificación en la solicitud de crédito donde el vendedor agregue un número telefónico y se comprometa a notificar el cambio en caso de cambio de número. 2. Solicitar el acceso a protectoras de crédito para determinar solidez de fiadores y deudores.
39	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a que se trasladó el Departamento Administración de Loterías para otro nivel, no se logró obtener un espacio adecuado para el resguardo de los expedientes. Podría suceder que se extravíen documentos de vendedores, no se encuentre algún expediente de manera eficaz, entre otros. Cuya consecuencia provoca el no poder encontrar archivos de vendedores a tiempo para renovar contratos o alguna otra consulta que se requiera.	De 01 a 05 Aceptable	1. Solicitar al Departamento de Servicios Administrativos, un espacio adecuado y que reúna las condiciones idóneas para el archivo de expedientes de vendedores de lotería. 2. Sistematizar la digitalización de los expedientes de los vendedores de lotería.
40	GO-Dpto. Administración de Loterías	Debido a que el fondo para premios extra se lleva en forma manual, no existe forma a nivel informático de rebajar premios generados del fondo para premios extra. Podría suceder que se encuentren saldos diferentes a nivel de conciliación con el Departamento Contable Presupuestario. Cuya consecuencia provoca el no invertir los montos correctos en el Departamento de Tesorería.	De 01 a 05 Aceptable	1. Solicitar al Departamento de Tecnologías de la Información, que desarrolle un sistema que permita llevar el control de los rebajos de premios pagados del Fondo para premios extra. 2. Solicitar al Departamento Contable Presupuestario, enviar mensualmente la conciliación del Fondo para premios extra, con los premios efectivamente pagados. 3. Solicitar al Departamento de Tesorería, enviar copia del entero generado por las inversiones del Fondo para Premios Extra a este Departamento, con el fin de llevar el control de los ingresos por intereses de la inversión.
41	GPC-Depto. Mercadeo	Debido a la proliferación de las loterías ilegales en el país. Podría suceder que se incremente la cantidad de billetes de loterías pre-impresas no vendida. Cuya consecuencia sería una disminución en la cantidad de billetes de lotería pre-impresas vendidos, ocasionando una pérdida de mercado.	De 11 a 15 Aceptable	1. Crear promociones o modalidades de juego, que estimulen la compra de billetes de lotería pre-impresas. 2. Controlar en forma mensual las cantidades de billetes de loterías pre-impresas vendidas, no vendida y compararla contra la cantidad de billetes de lotería pre-impresa que se produjeron, para determinar crecimiento o decrecimiento en el mercado.
42	GPC-Depto. Producción.	Debido a que se mantiene un único equipo de numeración y en caso de que este falle, podría suceder que se retrase la entrega de la lotería pre impresa, y/o se descontinúe el proceso de impresión de la numeración y código Datamatrix, afectando las diferentes etapas del ciclo (venta, sorteo, cambio de premios), consecuentemente se podría incumplir con la entrega de la lotería y por ende la afectación de las utilidades.	De 16 a 20 Relevante	Solicitar la contratación de un profesional, quien de acuerdo con las tecnologías existentes en el mercado elaborará un estudio para la compra del equipo adecuado para el departamento.
43	GPC-Depto. Producción.	Debido a la posibilidad de fallas en el equipo de impresión de loterías (CTP, SPEED MASTER SM75-6 y SM75-1, GUILLOTINAS), o no encontrar repuestos en el mercado, podría darse un atraso en la elaboración y entrega de las loterías, cuya consecuencia ocasionaría afectación directa a las utilidades de la institución.	De 16 a 20 Relevante	Tramitar con el departamento de Recursos Materiales un contrato en el cual se incluya el mantenimiento y la compra de repuestos
44	GPC-Depto. Producción.	Debido a un error en el conteo, revisión; podría suceder que en cualquiera de los procesos para la impresión de la lotería (nacional, popular, tiempos) exista un faltante de un pliego o un entero y el mismo no sea detectado; cuyas consecuencias serían pérdidas económicas, imagen para la institución, así como la pérdida de confianza en el personal.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Control de los acceso al personal interno, en el caso del personal externo dar inducción acerca de las medidas de seguridad establecidas, conteos en maquina y manual de pliegos entre los procesos de Custodia y Control, Verificación y Bóveda
45	GPC-Depto. Producción.	Debido a que se realiza la revisión de la lotería de forma manual pliego por pliego, podría suceder que no se detecte por parte del revisor un error en la numeración, diseño, termo cromática, fecha, y demás detalles de en pliegos por motivo de agotamiento visual o fallas con la iluminación, lo que como consecuencia provocaría que saliera a la venta dos enteros de lotería con defectos, induciendo a su vez a una mala imagen y pérdidas económicas para la institución.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Actualmente se aplica un periodo de descanso de 5 minutos entre paquete y paquete, para la práctica de ejercicios de relajamiento con el fin de mejorar la concentración de los revisores. Entre las medidas tomadas se restringe el uso del celular en el área
46	GPC-Depto. Producción.	Debido a la falta de participación de los proveedores en los procesos licitatorios, podría suceder que el departamento no cuente con los insumos necesarios para los diferentes trabajos y elaboración de las diferentes loterías, cuya consecuencia sería el no cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Actualmente la medida aplicada en estos casos es contar con contratación por abastecimiento para las materias primas.
47	GPC-Depto. Producción.	Debido a un cambio en lo precios, tipos de cambio, o adquisición de nuevos productos, incapacidades, suplencias, podría suceder que el departamento no cuente con los recursos presupuestarios suficientes para satisfacer las necesidades, cuya consecuencia podrían verse en el no cumplimiento de las metas establecidas por el departamento.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Mediante modificaciones presupuestarias se da contenido a las partidas

N° de Riesgo	Área	Detalle	Parámetro de Aceptabilidad	Medida Propuesta
48	GPC-Depto. Producción.	Debido a los malos registros de los costos diarios, podría suceder que se presenten errores en los costos de las diferentes loterías y trabajos internos (duplicaciones o falta de los mismos), cuya consecuencia se refleja un costo sub valuados y sobre valuados para algunos trabajos y sorteos.	De 11 a 15 Aceptable	Refrescar el procesos de registro de los costos a los compañeros, por medio de capacitaciones.
49	GPC-Depto. Producción.	Debido a la falta de participación de los proveedores en los procesos licitatorios, podría suceder que la unidad de arte y texto no cuente con los insumos necesarios para impresión de las planchas, cuya consecuencia sería el no cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Actualmente la medida aplicada en estos casos es contar con contratación por abastecimiento para las materias primas.
50	GPC-Depto. Producción.	Debido a vandalismo, siniestro, o incumplimiento de contrato, podría suceder que no se cuente con la materia prima necesaria para la elaboración de las loterías, cuya consecuencia sería el no cumplimiento del programa de producción y los objetivos institucionales establecidos.	De 06 a 10 Aceptable	Rotación en las fechas de entrega de los suministros de materia prima al departamento de Producción, inclusión de un segundo proveedor en el contrato para el suministro de la materia prima.
51	GPC-Depto. Producción.	Debido a la posibilidad de incumplimientos en los requisitos legales aplicables al departamento, podría darse la pérdida de los permisos de funcionamiento y otros permisos (Ministerio de Salud, MINAE, IAFA), cuya consecuencia ocasionaría la pérdida de los certificados de calidad y ambiente con que cuenta el Departamento de Producción.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Mantener contratación para el control y revisión de los requisitos legales aplicables.
52	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a un evento natural catastrófico o accidental (terremoto, incendio etc.) se afecte de manera grave la infraestructura donde se realizan los sorteos. Podría incumplirse la obligación y compromiso con nuestros clientes de realizar los sorteos. Consecuentemente se afectaría de manera grave la imagen de la Institución.	De 16 a 20 Relevante	1-Establecer dentro de la Renovación del contrato con el Canal de TV una clausula para establecer un lugar de acogida para la realización del sorteo en caso de una emergencia de este tipo.
53	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a que en el Auditorio Institucional existen múltiples acometidas en diferentes localizaciones, y se desconoce por los técnicos la capacidad generadora a nivel de kilovoltios-amperaje y factores aleatorios en cada acometida. Podría ante caída de tensión eléctrica, recepción de cargas eléctricas externas espurias se produzca un accidente eléctrico o anomalía mayor que afecte de manera grave, la realización de los sorteos. En consecuencia hay pérdida de luces, cámaras, computadoras, mezcladoras de audio, micrófonos, equipo de producción de video.	De 16 a 20 Relevante	Solicitar a la Gerencia Administrativa - Financiera se realice la contratación de los servicios de un Profesional en Ingeniería Eléctrica o Electromecacánica incorporado al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos con responsabilidad civil para que realice un estudio que tome en cuenta: a)Estudio de cargas en sitio y consumo b)Revisión y mapeo de la instalación actual c)Ubicación de los centros de distribuciones eléctricas y su actual capacidad d)Elaborar el diagrama unifilar actual e)Recomendaciones técnicas sobre las mejoras necesarias a nivel eléctrico.
54	GPC-Depto. Sorteos.	Debido alto tránsito de personas a nivel de cliente externo como ajenas a la institución y el fácil acceso a los escritorios de los funcionarios del Departamento de Sorteos. Podría suceder que al menos un documento con información estratégica a nivel de negocios o con información importante de la logística de sorteos se exponga a una salida no controlada de información que llegue a manos de personas no autorizadas o sobre la que el responsable pierde el control. Como también pérdida o robo de equipos inalámbricos o portátiles tanto institucionales como personales de los funcionarios. En consecuencia se genera fuga de información confidencial o restringida a nivel de la logística y de comercialización de los sorteos.	De 11 a 15 Aceptable	Gestionar lo pertinente a nivel de la Gerencia de Producción y Comercialización, así como del Departamento de Contabilidad y Presupuesto y con el Departamento de Recursos Materiales. Medida existente indica: Hacer las gestiones correspondientes para establecer estaciones de trabajo que cuenten con medidas de seguridad para la documentación.
55	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a que alguna de las partes que configuran externa o internamente la tómbola (esfera o mesa) alcance su límite elástico y disminución de resiliencia de los materiales que la constituyen. Podría producirse daño físico (rotura, fisura etc.) en esta tómbola durante la realización del sorteo. En consecuencia se tendría que suspender el sorteo, generando un retraso en la realización del sorteo y afectación de la imagen institucional.	De 11 a 15 Aceptable	Se mantiene la medida actualmente en vigencia: Se detiene el sorteo mientras se sustituye la esfera metálica dañada por otra de contingencia, se informa al público sobre el debido proceso. Todo el proceso es transmitido vía internet para evitar dudas sobre la transparencia del mismo. Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.
56	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a una inadecuada actitud frente al cambio y /o confusión en la delimitación de funciones y/o potestades; Podría suceder que se incumplan total o parcialmente los Manuales de Procedimientos de ordenación documental y de delegación de funciones; Cuya consecuencia radica en fallos logísticos del manejo y/o atención documental del Departamento de Sorteos.	De 11 a 15 Aceptable	1. Realizar reunión de funcionarios administrativos del Departamento de Sorteos, entregar listado de distribución de funciones y Manuales de procedimientos. 2. Instruir el acatamiento del Manual de Tareas para Ordenamiento Documental, según el criterio de áreas sensibles determinada por el Archivo Central .

N° de Riesgo	Área	Detalle	Parámetro de Aceptabilidad	Medida Propuesta
57	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a falta de fluido eléctrico, descarga de las baterías o por falla técnica . Podría suceder que no se pueden operar las mezcladoras de audio y/o los micrófonos para la producción de sonido del Sorteo. En consecuencia hay pérdida de equipos y tiempo útil de los funcionarios participantes en la realización del sorteo.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: En caso de que la falla sean solo en uno o varios micrófonos se cambian por los de contingencia que deben estar a mano. En caso de que la falla sea de alguna de las mezcladoras de audio, se sigue el protocolo mostrando la bola ganadora a la mesa de fiscalización mientras se activa la mezcladora de audio auxiliar .Se informa según el caso del debido proceso al público a través del Sistema Multimedia JPS. .Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo,2018.
58	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a error humano o por problemas de conectividad a nivel de banda ancha o mal funcionamiento de equipos. Podría suceder que no se cuente con comunicación a internet para transmitir los sorteos. En consecuencia hay pérdida de imagen institucional y falta de cumplimiento con nuestros clientes con respecto a la transparencia y seguridad de nuestros sorteos.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Se graba el Sorteo y posteriormente se transmite en diferido. Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.
59	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a error humano o por problemas de conectividad a nivel de banda ancha o mal funcionamiento de equipos no se realiza la transmisión del sorteo a nivel de Internet según los procedimientos establecidos.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Se graba el Sorteo y posteriormente se transmite en diferido. Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.
60	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a problemas de hardware a nivel de conectores o de conectividad para alimentar con información las pantallas. Podría suceder un mal funcionamiento de las pantallas y/o los digitalizadores utilizados en la realización del sorteo. En consecuencia no se pueda visualizar la información operativa para el sorteo o mostrar la(s) bola(s) ganadora(s) incurriendo en pérdida de equipos y insumos tecnológicos así como un gasto no previsto..	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: En caso de falla de alguno de los digitalizadores, en este caso cada extracción de bola ganadora se muestra a la Mesa de Fiscalización y posteriormente a través de una de las cámaras del Sistema Multimedia se muestra al público, una vez cambiado el digitalizador averiado se continua con el proceso normal. Se informa de la situación al público a través del Sistema Multimedia JPS..Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.
61	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a una alta devolución por baja demanda de compra, o por una situación de desastre natural a nivel nacional, caída del sistema y tener que operar de manera manual o bien por conato de huelga o altercado de la ciudadanía en las sedes de devolución por parte de los adjudicatarios. Podría darse un atraso en el inicio del sorteo . En consecuencia se daría incumplimiento de la hora establecida por reglamento de realización del sorteo.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Si la lotería fue recibida en su totalidad por la JPS, se realizará el sorteo de manera normal. En caso contrario se hará una toma de decisión por parte de la Mesa de Fiscalización: a) Se retarda el inicio del Sorteo b) Se inicia el Sorteo con una pauta comercial prolongada hasta que se pueda iniciar el Sorteo.
62	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a error humano o técnico en el informe de series no vendidas se consigna al menos una serie que no debía participar en el sorteo. Podría elaborarse el informe utilizado en el armado de fichero conteniendo información errónea. Consecuentemente una serie que no tendría que participar en el sorteo, no ser excluida durante el proceso de armado de fichero, conduciendo a error durante la realización del sorteo y por tanto en pérdida de credibilidad ante el cliente externo.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Se realiza triangulación de información entre la Unidad de Distribución, Unidad de Almacenamiento y Envío y las Agencias Bancarias a nivel de Sistemas informático con el propósito de invalidar las series no vendidas. En caso de caída del sistema se sigue un procedimiento de contingencia a nivel de llamadas telefónicas, correo electrónico para invalidar las series no vendidas.
63	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a error humano o técnico en el acta de armado de fichero no se consigna la información correcta con respecto a los marchamos de seguridad. Podría cortarse los marchamos y abrirse bolsas de seguridad que contienen bolas no idóneas para el sorteo de marras. Consecuentemente se altera el control de marchamos y se induce a error al proceso de armado de fichero, al disponer contenidos de bolas no aptos para ese proceso en ese momento.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: El funcionario encargado de elaborar esta acta, revisa la documentación anterior para verificar la consecutividad numérica de los marchamos. Estos marchamos se diferencian por color y siglas diferentes para cada tipo de sorteo. Esta información luego es revisada y validada por la jefatura del Dpto. de Sorteos.
64	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a algún inconveniente de salud, accidental o de locomoción lo cual genera retraso o impedimento de traslado. Podría darse la situación que no se presente algún miembro designado de la mesa fiscalizadora. En consecuencia hay incumplimiento de la hora de inicio del sorteo al no estar debidamente integrada la mesa fiscalizadora.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Se coordina por parte del representante del GPC en el Sorteo la asistencia del sustituto correspondiente. Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.

N° de Riesgo	Área	Detalle	Parámetro de Aceptabilidad	Medida Propuesta
65	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a tener las manos sudorosas o se de un exceso de fuerza al operar el selector, o se atasque o se encasquille una bola en el mismo. Podría suceder que el presentador manipule incorrectamente la extracción de una bola de la esfera metálica y en este traspié la bola resbale o la impulse hacia un ángulo o se le caiga a la mesa o al suelo. en consecuencia afecta el desarrollo apropiado del sorteo, la imagen de la institución, y la integridad e idoneidad de los funcionarios que participan en el Sorteo.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Si la bola cae sobre la mesa de la esfera , se muestra a la Mesa de Fiscalización, luego se anuncia la denominación ganadora y se muestra a través del sistema Multimedia JPS y el digitalizador. Si la bola cae sobre el piso: a) Si la bola ya había sido anunciada la denominación ganadora se muestra a la Mesa de Fiscalización y al público a través del Sistema Multimedia JPS. b) Si la bola no había sido anunciada su denominación ganadora, se le muestra a la mesa de fiscalización y se vuelve a introducir en la esfera respectiva para que siga participando. Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.
66	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a un error humano por falta de comunicación o malestar físico del presentador(a), podría suceder que este funcionario extraiga una bola de premio la anuncie y luego la vuelva a reintroducir en la esfera de premios. En consecuencia se afecta la transparencia y seguridad del sorteo y colateralmente la integridad e idoneidad de los funcionarios que participan en el sorteo.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Se informa a través del Sistema Multimedia JPS por parte del Juez Contravencional que una de las bolas con la denominación de premio del caso no jugará si sale nuevamente, y se continúa con el sorteo. Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.
67	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a descuido, afectación de la vista o desatención, o cualquier otro malestar físico. Podría suceder que el/la presentador(a) del sorteo anuncie la denominación o tipografía de la bola siendo cualesquiera de estas número, serie o premio, de manera incorrecta. En consecuencia se afecta la transparencia y seguridad de sorteo y colateralmente la integridad e idoneidad de los funcionarios que participan en el sorteo.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: De inmediato se giran instrucciones por parte de la Mesa de Fiscalización al presentador del error para que indique la denominación de la bola del caso de manera correcta. Se informa al público a través del Sistema Multimedia JPS del debido proceso. Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo,2018.
68	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a una falla en la conectividad, se ejecute o inicie de manera defectuosa el software, o por un error de usuario. Podría suceder que las aplicaciones instaladas en los equipos designados para ser operadas por la mesa fiscalizadora para verificar, validar y fiscalizar los sorteos al menos en una computadora no funcione de manera correcta. En consecuencia hay retraso en la realización del sorteo y se afecta la transparencia y seguridad del sorteo.	De 11 a 15 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Se aplica el protocolo de contingencia, se prosigue el sorteo continuando con los procesos paralelos manuales del sorteo. Se informa del debido proceso al público a través del Sistema Multimedia JPS..Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.
69	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a que al menos una persona que asiste al sorteo (público o funcionario JPS) durante la realización del sorteo sufre alguna consecuencia grave en su salud (ataque al corazón, ataque epiléptico, caída de las gradas, etc.). Podría suceder que deba detenerse la realización del sorteo para atender la emergencia. En consecuencia se da la alteración del orden de realización del sorteo y afectación de la transparencia y seguridad del sorteo.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: El representante de la GPC en el Sorteo coordinará lo respectivo para que el funcionario sea sustituido para proseguir con el sorteo y la persona afectada sea debidamente atendida. Se informa al público a través del Sistema Multimedia JPS del debido proceso. .Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.
70	GPC-Depto. Sorteos.	Debido a algún reproche por parte de la ciudadanía hacia la institución o por rencillas o similares entre algunos de las personas presentes en la realización del sorteo. Podría suceder que deba detenerse el sorteo por conato de riña o querrela. En consecuencia se da retraso y alteración del orden de realización del sorteo y afectación de la transparencia y seguridad del sorteo.	De 06 a 10 Aceptable	Continúa aplicando medidas existentes: Se solicita por parte del representante de la GPC en el Sorteo la asistencia de funcionarios de la Unidad de Seguridad para que se hagan cargo de la situación. Según protocolo de contingencia de la Asistencia de Sorteos Oficio JPS-GG-GO-269-2018 remitido a Gerencia General el 25 de mayo, 2018.
71	GPC-Unid. Supervisión Ventas.	Debido a enfermedad ,pensiones, desmotivación o desinterés por no contar con el capital de inversión, Podría suceder una disminución de la fuerza de ventas de los productos que comercializa la institución, lo que provocaría una disminución en la colocación de los productos que distribuye la Institución y tendría como consecuencias la afectación en las utilidades que se generan para el beneficio de las diferentes organizaciones.	De 16 a 20 Relevante	1. Mantener una base de datos de vendedores de reemplazo para sustituir las salidas de la fuerza de ventas actual. 2. Ampliar los canales de distribución para incentivar las ventas de los productos que comercializa la institución 3. Continuar con el proceso desconcentración compra de excedente.
72	GPC-Unid. Supervisión Ventas.	Debido al crecimiento de la competencia de ventas de Lotería Ilegal, podría suceder una tendencia a la baja en la venta de Lotería impresa y electrónica de la Junta, cuya consecuencia sería una disminución de ingresos y una menor distribución para las organizaciones de bien social.	De 16 a 20 Relevante	1-seguir impulsando el proyecto de desmaterialización de loterías pre-impresas. 2- Dar seguimiento al estado del proyecto de ley(modificación a la ley de rifas y loterías) 3-Coordinar operativos con Municipalidades y Fuerza Publica para contrarrestar la venta de loterías ilegales.

N° de Riesgo	Área	Detalle	Parámetro de Aceptabilidad	Medida Propuesta
73	PI-Planificación Institucional	Debido a la falta de constancia de enlaces a nivel institucional, que reciben asesoría de PI para la elaboración de los diferentes documentos, podría recibirse información inadecuada, con errores y contraria a la metodología aplicada, ocasionando esto el incumplimiento de plazos de atención a los requerimientos de información tanto interna como externa al tener que gestionarse ajustes con los responsables a los documentos remitidos a esta dependencia asesora.	De 16 a 20 Relevante	1. Proponer para su aval a la Presidencia Junta Directiva, que el grupo de enlaces este constituido por jefes de unidad para evitar la alta rotación de los enlaces, lo anterior según lo establecido en el artículo No. 26 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación No. 37735. 2. Solicitar a PJD emitir una directriz con respecto a los plazos y calidad de la información remitida a Planificación Institucional, en atención a los plazos internos y externos que debe atender esta dependencia asesora.
74	PI-Planificación Institucional	Debido a la falta de aplicación de normativa y metodologías para la implementación de proyectos institucionales por parte de los responsables de los mismos, se podrían generar proyectos sin la madurez suficiente en sus etapas, consecuentemente los proyectos se apartarían del resultado esperado.	De 16 a 20 Relevante	Gestionar ante Presidencia de Junta Directiva una directriz para que se aplique en todos sus extremos la normativa y las metodologías para la implementación de proyectos.
75	PI-Planificación Institucional	Debido a la falta de administradores y equipos que se encarguen del desarrollo de los proyectos institucionales, se podrían generar proyectos incompletos respecto a las etapas de madurez del proyecto, consecuentemente generaría atraso en su desarrollo que afecte la conclusión del proyecto y el logro de objetivos establecidos en los planes estratégicos.	De 16 a 20 Relevante	Gestionar ante Presidencia de Junta Directiva una directriz para que se nombre por cada proyecto el patrocinador, administrador y equipo de proyecto necesario para la implementación de la normativa y las metodologías que aseguren el logro de los proyectos.
76	PI-Planificación Institucional	Debido a la poca claridad respecto a que tipo de proyecto debe registrarse como Inversión Pública, se podrían generar esfuerzos en el registro de proyectos que incumplan con la normativa existente, en consecuencia la institución estaría dirigiendo recursos a dicho registro que podrían utilizarse en el desarrollo de proyectos propios de su gestión y de su naturaleza jurídica.	De 16 a 20 Relevante	Proponer ante el máximo jerarca una política de inversión pública, con la finalidad de que se oriente el registro de los mismos según la normativa y se asignen recursos en el marco conceptual de inversión pública.
77	PI-Planificación Institucional	Debido a la falta de participación de Planificación Institucional en el proceso de AESCI y VRI coordinado por la Gerencia General, podría emitirse por parte de esta dependencia un dictamen sobre aspectos del Sistema de Control Interno (debilidades de control y riesgos) que carecen de importancia relativa a nivel institucional ocasionándose incumplimiento del acuerdo JD-151 del 2016.	De 16 a 20 Relevante	Gestionar ante la Gerencia General la participación de esta dependencia en la AESCI y VRI que se coordine anualmente, esto para dar cumplimiento al acuerdo JD-151 de la sesión ordinaria 06-2016.
78	CS- Contraloría de Servicios	Debido a que las dependencias de la institución no responden las gestiones solicitadas por los clientes en el plazo establecido por la Ley No. 9158 (Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios), según el artículo 43 (Plazos para el trámite de gestiones en la Contraloría), podría suceder que no se están garantizando los derechos de las personas usuarias de los servicios que brinda la Junta de Protección Social de recibir un respuesta positiva o negativa según su trámite. Consecuentemente, se podría crear una mala imagen que afecte la credibilidad enfocada hacia el servicio al cliente y generar demandas judiciales a la Institución y eventuales sanciones para el funcionarios que incumplan con la normativa establecida según Ley No. 9158 y Ley No. 9097 (Ley Reguladora del Derecho de Petición).	De 16 a 20 Relevante	Se incluirá en cada oficio dirigido a cada dependencia la leyenda recordando el cumplimiento de los plazos establecidos en el art. 40, de acuerdo con la Ley N° 9158. Para suministrar la información requerida por la Contraloría de Servicios y la Ley N° 9097 (Ley de Regulación del Derecho de Petición), artículo 6, 12 y 13.
79	CS- Contraloría de Servicios	Debido a los sondeos y/o estudios sobre la percepción al servicio al cliente y así como los informes sobre registros de quejas, denuncias, reclamos, sugerencias, consultas, agradecimientos, dirigidos a la Presidencia de la Junta Directiva, Gerencia General, departamentos y unidades, donde se formulan las respectivas sugerencias sobre los servicios que brinda la institución, podría suceder que no se estén tomando en cuenta las expectativas de los clientes, con el propósito de coadyuvar en la búsqueda del mejoramiento continuo e innovación en la prestación de los servicios. Consecuentemente, se podría crear una mala imagen que afecte la credibilidad enfocada hacia el servicio al cliente institucional con las dependencias que ofrecen diferentes servicios, sin tomar en cuenta las necesidades de los usuarios; asimismo del incumplimiento de la normativa establecida según Ley No. 9158.	De 16 a 20 Relevante	Se tiene programado enviar trimestralmente oficios a las unidades orgánicas solicitando: a- Recomendación emitida b- Servicio afectado c- Aceptación de las dependencias (sí – no) d- Acciones realizadas e- Razones por las cuáles no se puede implementar f- Solución alternativa g- Mejora alcanzada, y h- Aspectos de innovación incorporados con la mejora
80	GDS- Depto. Gestión Social	Debido a la falta de un software para los ingenieros del Departamento de Gestión Social, podría suceder que se emplee mayor tiempo en la determinación del costo razonable de necesidades específicas y proyectos de construcción. Consecuentemente se daría Incumplimiento en la recomendación oportuna de los proyectos y por ende atrasos en el giro de los recursos.	De 16 a 20 Relevante	Solicitar al departamento de TI la adquisición del Software requerido.
81	GDS- Depto. Gestión Social	Debido a la no inclusión oportuna de los proyectos en el presupuesto, podría no alcanzarse el porcentaje de giro para proyectos establecido en las metas, cuya consecuencia sería, incumplimiento en el giro de los recursos.	De 16 a 20 Relevante	Realizar coordinaciones con la Contraloría General de la República para analizar los nudos críticos, en las comisiones de coordinación de cada ente rector.

Anexo 3. Plan de acción

ANEXO 3

Plan de acción														
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Línea de acción	% de Programación								Responsable	Costo	
				2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026			Total
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 inscripción de nuevas organizaciones para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.	Sinergia	33%	33%	34%	-	-	-	-	-	100%	GDS	-
			Implementar la construcción de nichos prefabricados.	0%	15%	50%	35%	-	-	-	-	100%	GDS	-
	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 sostenibilidad de los Camposantos.	Desarrollar y diversificar nuevos productos y servicios mediante paquetes comerciales.	0%	15%	50%	35%	-	-	-	-	100%	GDS	-
			Desarrollar servicios de cremación para humanos y mascotas, amigables con el ambiente.	0%	15%	50%	35%	-	-	-	-	100%	GDS	-
	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 loterías mediante la digitalización de las loterías impresas y otros productos electrónicos para aumentar los ingresos de las ONG.	Ave Fénix	50%	50%	-	-	-	-	-	-	100%	GPC-GO	€ 13.421.000,00
			Halcón	75%	25%	-	-	-	-	-	-	100%	GPC-GO	€ 71.957.000,00
		Antivirus	-	50%	50%	-	-	-	-	-	100%	GPC-GO	€ 77.925.000,00	
Combate de juegos ilegales	Combatir las ventas ilegales y la especulación mediante alianzas estratégicas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	Aumentar el número de clientes mediante la desconcentración de la venta y los servicios conexos con la finalidad de ampliar el consumo de los productos actuales y futuros a nivel nacional.	Combate ilegales	20%	30%	50%	-	-	-	-	-	100%	GPC-GO	-
		Promover la legalidad del juego y la fidelización de los jugadores, mediante alianzas estratégicas y campañas de sensibilización, como medios para combatir los juegos ilegales.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mejora tecnológica y 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.	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)	10,0%	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%	14,0%	6,0%	100%	GAF	€ 25.589.999.827,64
			Implementación de Carbono Neutral.	40%	20%	20%	20%	-	-	-	-	100%	GAF	€ 100.000,00
			Desarrollo del Expediente Electrónico de las ONG.	25%	75%	-	-	-	-	-	-	100%	GDS	€ 39.498.000,00
			Desarrollo del Gestor Documental.	10%	10%	50%	30%	-	-	-	-	100%	GAF	€ 25.000.000,00
			Parque Ecológico	25%	25%	25%	25%	-	-	-	-	100%	GDS	-
	Actualizar el Sistema Informático de los Camposantos.	0%	15%	20%	25%	40%	-	-	-	100%	GDS	€ 47.000.000,00		
	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)	-	50%	50%	-	-	-	-	-	100%	GAF	€ 84.000.000,00
Omega CS			42%	29%	29%	-	-	-	-	-	-	GDS	€ 18.000.000,00	