

**Junta de Protección Social
Gobierno de la República**

**INFORME DE LABORES DE CONFORMIDAD CON LA LEY GENERAL
DE CONTROL INTERNO NO. 8292 Y LAS DIRECTRICES DE LA
CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, PUBLICADAS EN LA
GACETA No. 131, DEL 7 DE JULIO DEL 2005.**

LUIS DIEGO QUESADA VARELA

**MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA JUNTA DE PROTECCION SOCIAL
DEL 31 DE MAYO DEL AÑO 2018 AL 22 DE ABRIL DEL 2019**

El presente informe de fin de gestión, se elabora de conformidad con la normativa interna vigente en la Junta de Protección Social, la Ley N° 8292 “Ley General de Control Interno” y conforme a lo establecido en la Gaceta 131 del 07 de julio de 2005 “Directrices que Deben Observar Los Funcionarios Obligados a Presentar el Informe Final de su Gestión, según lo Dispuesto en el Inciso E) del Artículo 12 de la Ley General De Control Interno D-1-2005-Co-Dfoe”

Dirigido a: Junta Directiva, Junta de Protección Social
Fecha del Informe: 20/06/2019
Nombre del Funcionario: Luis Diego Quesada Varela
Nombre del Cargo: Director
Unidad Ejecutora: Junta Directiva
Periodo de Gestión: 31 de mayo del 2018 (nombramiento) - 22 de abril del 2019.
Informe recibido en el Departamento de Talento Humano Junta de Protección Social: Recibido por: Fecha:

Contenido

I- Presentación	3
II – Nombramiento como Miembro Director de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social	5
III- Labor Sustantiva Institucional en Junta Directiva	5
IV- Participación en Sesiones	6
V- Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional	6
VI- Acciones Emprendidas para Establecer, Mantener, Perfeccionar y Evaluar el Sistema De Control Interno Institucional	6
VII- Principales Logros Alcanzados Durante la Gestión de Conformidad con la Planificación Institucional	7
VIII- Participación En Comisiones y Estado de los Proyectos más Relevantes en el Ámbito Institucional	9
IX- Administración de los Recursos Financieros Asignados Durante la Gestión a la Institución ...	11
X- Estado Actual del Cumplimiento De Las Disposiciones que Durante Su Gestión Le Hubiera Girado La Contraloría General De La República	11
XI- Estado Actual Del Cumplimiento de las Disposiciones o Recomendaciones De Algún Otro Órgano De Control Externo	11
XII- Estado Actual de Cumplimiento de las Recomendaciones de Auditoría Interna	11
XIII- Entrega Formal de Activos	12
XIV- Trabajo Territorial	12
XV- Reinserción de la Junta de Protección Social en las Relaciones Internacionales	12
XVI- Cambios en el Entorno Durante el Periodo de Gestión	13
XVII- Recomendaciones, Oportunidades de Mejora y Otros Asuntos de Actualidad	14

I-Presentación

Este informe comprende el periodo que oscila entre el 31 de mayo del 2018, con el nombramiento en sesión de Consejo de Gobierno, hasta el 22 de abril del 2019, una vez presentada la dimisión. El presente se sustenta en la “Ley 8718, Autorización Para El Cambio De Nombre De La Junta De Protección Social y Establecimiento De La Distribución De Rentas De Las Loterías Nacionales”, “Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social de San José”, “Reglamento Autónomo De Organización Y Servicio De La Junta De Protección Social De San José”, la Constitución Política del 1949. Se toma en cuenta además una serie de políticas nacionales atinentes al desarrollo de la JPS, como el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional de Descarbonización, disposiciones de la Contraloría General de la República, entre otros.

Las acciones llevadas a cabo se alinean a cinco objetivos estratégicos a cumplir en el corto y mediano plazo, establecidos por la Junta Directiva de la actual administración.

Objetivos Estratégicos:

1. Crecimiento de cobertura a organizaciones sociales y personas beneficiadas en todo el país, especialmente en zonas y distritos priorizados
2. Innovación y crecimiento de la cartera de productos
3. Combate de ventas ilegales y especulación
4. Gestión de Camposantos como un negocio rentable
5. Construcción de edificio de la JPS

El trabajo realizado se sustentó además en una serie de pautas a cubrir en el marco del ingreso de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y otra serie de directrices en el marco de gobierno corporativo.

Los objetivos estratégicos definen una estructura de comisiones de trabajo de junta directiva, donde se obtuvo participación en varias de ellas, entre las que se destacan la Comisión de Organización del XVII Congreso de la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas del Estado (CIBELAE) a través de la coordinación de esta, la Comisión de Agilización de Trámites para Proyectos de Organizaciones Sociales, Comisión de

Nombramiento de Gerencias, Comisión de Denuncia de Convención Colectiva, Comisión de Construcción de Edificio y la Comisión de Atención a Campos Santos.

El trabajo en junta directiva comprendió la labor conjunta con vendedores, organizaciones beneficiarias de los programas de la institución, el dialogo con otras instituciones, la escucha permanente a los consumidores de los productos de la institución y la atención a las tendencias de los mercados internacionales en las áreas de loterías y apuestas. El enfoque bajo un esquema de innovación social responde a la misma razón de ser de la institución, que concierne a una escucha activa entre distintos actores de la sociedad para encontrar soluciones en conjunto, en beneficio principalmente de las poblaciones más vulnerables. Este informe abarca los resultados principales de la gestión, así como la situación de la institución.

Luis Diego Quesada Varela

II – Nombramiento como Miembro Director de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social

El nombramiento en sesión de Consejo de Gobierno se da el 31 de mayo del 2018 en base a la Ley 8718, “Autorización Para El Cambio De Nombre De La Junta De Protección Social Y Establecimiento De La Distribución De Rentas De Las Loterías Nacionales” donde se establece explícitamente:

“ARTÍCULO 3.- Nombramiento de la Junta Directiva La Junta de Protección Social estará dirigida por una Junta Directiva y constituirá el máximo órgano jerárquico. El nombramiento de las personas directoras de dicha Junta le corresponderá al Consejo de Gobierno, y estará constituida por siete propietarias y dos suplentes. Las personas integrantes de la Junta Directiva serán juramentadas por el presidente de la República y tomarán posesión de sus cargos ocho (8) días después de su juramentación, por un período de cuatro (4) años.”

Posterior al nombramiento se procedió a contactar con organizaciones de bien social para conocer su entorno, así como sus retos, oportunidades y necesidades conjuntas. En los primeros días de gestión, se realizaron visitas a las instalaciones de la Junta de Protección social, para conocer parte del personal, así como los procesos que este lleva a cabo en el día a día desde distintos departamentos. Posteriormente se participó en las respectivas inducciones de Junta Directiva.

III- Labor Sustantiva Institucional en Junta Directiva

El artículo 3 de la Ley 8718, “Autorización Para El Cambio De Nombre De La Junta De Protección Social Y Establecimiento De La Distribución De Rentas De Las Loterías Nacionales”, establece que la Junta de Protección Social estará dirigida por una Junta Directiva y esta constituirá el máximo órgano jerárquico. En este sentido ha correspondido velar por el uso adecuado de los fondos públicos en la institución y orientar el sentido estratégico de esta, respetando siempre el marco jurídico y normativo por el que se rige.

IV- Participación en Sesiones

Según se puede constatar en registros de la institución, existe una asistencia a más de un 95% de las sesiones de junta directiva en el periodo en gestión. Las restantes sesiones no fueron abarcadas por motivos de fuerza mayor y fueron debidamente justificadas. Consta en actas además la participación efectiva durante las sesiones, las propuestas de acuerdos a considerar y el seguimiento a temas estratégicos de la institución.

V- Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional

La Junta Directiva ha optado por un adecuado control interno en aras de que sea una herramienta que facilite el desarrollo de la institución y este sea acorde a todo el marco jurídico, eficiencia y transparencia en el uso de los fondos públicos. Esto partiendo de distintos factores de la cultura organizacional y en atención a las evaluaciones llevadas a cabo.

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

La Junta Directiva se ha mantenido haciendo un análisis de riesgos para la institución, en todas sus labores para garantizar el bienestar de sus recursos y su enfoque de desarrollo estratégico. En esta línea, se ha tenido un enfoque ampliamente consultivo a distintas áreas técnicas de la institución, incluyendo a nivel de riesgos al departamento de auditoría interna, para la determinación de los mismos y que estos sirvan posteriormente para la toma adecuada de decisiones.

VII- Principales Logros Alcanzados Durante la Gestión de Conformidad con la Planificación Institucional

- Análisis en comisión sobre la rentabilidad y el estado actual de campos santos en cuanto a costos fijos de operación, necesidades dentro de una cadena de valor relacionada a cementerios, posibles productos y servicios a abarcar en una oferta comercial más amplia.
- Coordinación de la comisión de organización del XVII Congreso de la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas del Estado (CIBELAE).
- Agilización de trámites. Se brindó un informe respecto a las principales variables que influyen en los tiempos de aprobación y gestión de un proyecto. En base a esto se han realizado varios ajustes y alianzas estratégicas para la agilización de trámites.
- Se colaboró en el diseño y ejecución de un procedimiento de selección para el nombramiento de gerencias, en búsqueda de perfiles acordes a las necesidades institucionales.
- Se promovió la aplicación de políticas amigables con el ambiente, una de ellas fue precisamente haber propuesto un acuerdo que estipula la compra de automóviles para sorteos de modalidad de energía eléctrica. Se considera que la institución opte por el cambio de flota vehicular y sea bajo esta modalidad una vez sea necesaria y factible financieramente.
- La junta directiva redujo el consumo de papel a partir del inicio de su gestión, lo cual además de generar un impacto en la huella de carbono, disminuye los costos operativos de la unidad y además garantiza una mayor eficiencia en el acceso a la información.
- Se fijaron parámetros del Plan Nacional de Des carbonización que se contemplaran en la construcción del nuevo edificio de la institución.
- Existieron muchos canales de comunicación entre junta directiva y otros actores vinculados al desarrollo estratégico de la institución y su entorno, como sus niveles de venta y el mismo impacto social que esta genera. Entre los actores involucrados se destacan vendedores, organizaciones beneficiarias de bien social e instituciones vinculadas al desarrollo de la misión de la JPS. Los medios para el dialogo y la escucha

activa fueron incluso presenciales, asistiendo a zonas rurales y periféricas del país, asistiendo a todas las provincias junto a gerentes de la institución y encargados de departamentos que ameritaban un mayor alcance territorial.

- En base al punto anterior, la cercanía entre junta directiva, presidencia, gerencias con vendedores y organizaciones es mayor que al inicio de la gestión.
- Referente a los mismos principios de transparencia y gobierno corporativo, descritos anteriormente, se procedió a realizar el sorteo del gordo navideño del 2018 en las instalaciones de Centro Comercial Oxígeno Human Playground, siendo un evento de libre asistencia de la población.
- Los niveles de venta en la institución llegaron a cifras antes no alcanzadas, por ejemplo en el segundo semestre del 2018 con el acumulado de los chances. Las cifras fueron históricas, tanto a nivel de premios como a nivel de ventas. El nivel de crecimiento en las utilidades de la JPS en el 2018 también llegó a cifras históricas.
- Se avalaron iniciativas de la gerencia de producción y comercialización, referentes a campañas de reciclaje de loterías, dentro de instituciones educativas, las cuales impactan directamente en las nuevas generaciones que repercuten en su afinidad a la marca comercial de la JPS.
- Se desarrollaron aplicaciones móviles de carácter informativo sobre los productos de la oferta comercial y además para la activación de promociones.
- Se dio un relanzamiento de la modalidad de socios comerciales, que impactará en los niveles de venta en distintas regiones y, además, generará una serie de facilidades logísticas a los vendedores de zonas rurales en cantones periféricos.
- Se propuso un acuerdo para la elaboración de un protocolo de seguridad a favor de los vendedores en el caso de asaltos y robos de lotería, el mismo fue aprobado en la misma sesión.

VIII- Participación En Comisiones y Estado de los Proyectos más Relevantes en el Ámbito Institucional

Los proyectos más relevantes de la institución se vinculan a la estructura de las comisiones de trabajo de junta directiva, ya sea por una labor operativa o de seguimiento. Además, estos se contemplan en los objetivos estratégicos a cumplir en el corto y mediano plazo, establecidos por la Junta Directiva de la actual administración: Crecimiento de cobertura a organizaciones sociales y personas beneficiadas en todo el país, especialmente en zonas y distritos priorizados; Innovación y crecimiento de la cartera de productos; Combate de ventas ilegales y especulación; Gestión de Camposantos como un negocio rentable; Construcción de edificio de la JPS.

Comisión de Campos Santos. Esta comisión se alinea al objetivo estratégico de junta directiva “Gestión de Camposantos como un negocio rentable”. Se hicieron varias consideraciones respecto a la rentabilidad de los mismos, se analizaron costos fijos de operación y posteriormente se hizo hincapié en su incidencia en la cadena de valor relacionada a cementerios, así como a sus productos y servicios asociados. En este sentido se le da un gran enfoque al cementerio general respecto a su patrimonio cultural; en cuanto al cementerio metropolitano se hace referencia a su potencial de parque ecológico, en ambos casos los conceptos son aprovechables para el desarrollo de planes de negocios que generen ventajas comparativas dentro del mercado.

Se coordinó la comisión de organización del XVII Congreso de la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas del Estado (CIBELAE), donde se obtuvo un análisis y plan de trabajo respecto a todos los servicios requeridos para el evento, así como cotizaciones, sedes y toda la demanda logística para llevar a cabo conjunto a una empresa proveedora en esta materia, la cual surgió como una recomendación de la comisión. Por consideración de la comisión, la Junta de Protección Social, no destinaría recursos al financiamiento del evento y su papel se delimitará a ser un facilitador a nivel logístico, además de su presencia natural en el evento como un miembro activo de la organización.

Respecto a la comisión de agilización de trámites, hubo una participación activa, consultando organizaciones, a distintos medios y al departamento de gestión social, finalmente se obtuvo un informe respecto a las principales variables que influyen en los tiempos de aprobación de un proyecto y en base a este se han hecho varias modificaciones a procesos vinculados con el área de gestión social.

En cuanto a la comisión de nombramiento de gerencias, se colaboró en el diseño de un procedimiento de selección en base a varios factores, como formación, habilidades, experiencia y otras destrezas. Finalmente se procedió a hacer dos recomendaciones para ocupar puestos de gerencias, específicamente las gerencias de Producción y Comercialización; y la Gerencia Administrativa Financiera.

En cuanto a la Comisión de Denuncia de Convención Colectiva. Se procedió a sugerir y gestionar la denuncia de la convención colectiva a vencer en diciembre del 2019, como una muestra de apertura al diálogo y al interés de generar soluciones conjuntas entre las autoridades de la institución y sus colaboradores.

La participación en la comisión para la Construcción de Edificio se da en un contexto de visión a corto y largo plazo, donde se toma en gran consideración factores estructurales, de diseño y de uso de energías, apegadas al Plan Nacional de Descarbonización. Si bien es cierto existen aspectos a definir para la construcción en otro terreno, si se consideraron algunas pautas que fueron impulsadas a través de acuerdos de junta directiva, por ejemplo el uso eficiente de energías y estructuras amigables con el ambiente, enmarcado en el quinto objetivo del plan nacional de descarbonización, el cual hace referencia a bajas emisiones, explícitamente: *“Desarrollar edificaciones de uso comercial, residencial e institucional bajo estándares de alta eficiencia y bajas emisiones”* con una meta al 2030: *“el 100% de las nuevas edificaciones (...) institucionales se diseñarán y construirán adoptando sistemas de resiliencia y tecnologías bajas emisiones.”* Lo mismo para el 2050, implementando además el uso de energías renovables en procesos de cocción y agua caliente.

La participación en cada una de las comisiones citadas anteriormente requirió asistir a sesiones de trabajo que oscilan en un número que va de una a seis reuniones mensuales, según las necesidades dentro del plan de trabajo de las mismas, además de labores de estudio individual y otras tareas relacionadas al área.

IX- Administración de los Recursos Financieros Asignados Durante la Gestión a la Institución

La junta directiva ha optado por monitorear la elaboración de presupuestos y su respectiva ejecución, de una forma acorde a las disposiciones de la autoridad presupuestaria y de la Contraloría General de la República. Cualquier presupuesto se acopla a los criterios legales o de otro carácter técnico necesarios para la sanidad de los recursos financieros. Además, se brinda seguimiento mensual a los respectivos informes dados por la Gerencia Administrativa y Financiera en torno al presupuesto de la institución.

X- Estado Actual del Cumplimiento De Las Disposiciones que Durante Su Gestión Le Hubiera Girado La Contraloría General De La República

Todas las disposiciones de instancias reguladoras como la Contraloría General de la República y áreas técnicas de la administración fueron consideradas para su aplicación.

XI- Estado Actual Del Cumplimiento de las Disposiciones o Recomendaciones De Algún Otro Órgano De Control Externo

Al igual que el punto anterior, todas las disposiciones de instancias reguladoras fueron consideradas para su aplicación.

XII- Estado Actual de Cumplimiento de las Recomendaciones de Auditoría Interna

Tanto los informes como las recomendaciones emitidas por auditoría interna han sido recibidas y valoradas por junta directiva.

XIII- Entrega Formal de Activos

El día 22 de abril del 2019 se hizo entrega del único activo bajo propio dominio, específicamente una tablet marca Apple Modelo MR7F2CL/A, serie DMPX8FA0JF8K, placa 733. El mismo se utilizó para efectos de acceso a información vinculante a la labor de junta directiva.

Esta devolución se hace de conformidad a lo establecido por el Departamento Contable Presupuestario para el acto formal de la entrega y recepción de activos mediante el documento denominado “Acta de devolución de Activos”.

XIV- Trabajo Territorial

Se asistió a distintas regiones del país a nivel de junta directiva. Esto se realizó en puntos de las provincias de Guanacaste, Puntarenas, Limón, Alajuela y Cartago con vendedores y organizaciones de bien social, bajo un enfoque de gobierno abierto y bajo las disposiciones de rendición de cuentas y transparencia del concepto de gobierno corporativo, enmarcado también en el ingreso a la OCDE. Además, se realizaron giras y otra serie de visitas a organizaciones en Upala, Los Chiles, Venecia, Ciudad Quesada, Golfito, Limón y una gira a San Carlos junto a presidencia. Se utilizaron diversas herramientas tecnológicas para mantener contacto constante con organizaciones y escuchar sus principales necesidades referentes a procesos del área de gestión social.

XV- Reinserción de la Junta de Protección Social en las Relaciones Internacionales

La Junta de Protección Social se encuentra hoy en mejores condiciones a nivel de proyección internacional, debido a su reintegración y papel activo en la Corporación Iberoamericana de Loterías y Apuestas del Estado, lo cual significa estar al tanto de las tendencias del sector a nivel global, mantener vínculos activos de cooperación técnica con instituciones pares en otros países y facilitar capacitación para el personal acorde a las más nuevas tendencias. Por otro lado, la institución se compromete y da sus primeros pasos por alinearse a los estándares de buenas prácticas de la OCDE, como lo son las áreas de gobierno corporativo, rendición de cuentas y políticas ambientales.

XVI- Cambios en el Entorno Durante el Periodo de Gestión

En este informe se ha tratado de presentar detalladamente los avances de la gestión en todas sus diversas áreas, no obstante, se señalan otros componentes que no han sido contemplados anteriormente:

- El acercamiento entre funcionarios de la institución y las autoridades ha sido un signo que identifica a la junta directiva de esta administración, lo cual conlleva a una mejora en la cultura organizacional que impulsa la eficiencia en los procesos y la identidad de la institución.
- Se fortaleció la operatividad de la junta directiva a través de un sistema de comisiones que depende de los objetivos estratégicos, lo cual garantiza el seguimiento y ejecución de los objetivos estratégicos de la institución.
- La visión estratégica de la señora presidenta de la institución, Esmeralda Britton Gonzales permite una innovación constante en los procesos, cultura organizacional y en la oferta comercial de la institución.
- El desarrollo y la apropiación tecnológica ofrecen grandes avances en la administración actual, gracias a la implementación y capacitación en herramientas que abarcan distintas áreas, desde la parte comercial a través de apps móviles, hasta herramientas de gestión interna que facilitan las labores diarias.
- Respecto al trato de los tiempos ilegales, se ha logrado articular esfuerzos con otras instituciones para poder combatirlos, por ejemplo, el ministerio de seguridad y algunas municipalidades.
- Se logró el cierre de varios locales de venta de lotería ilegal en distintos puntos del país, principalmente en las provincias de San José y Cartago.

XVII- Recomendaciones, Oportunidades de Mejora y Otros Asuntos de Actualidad

- La agilización de trámites en cuanto a la aprobación y gestión de proyectos debe continuar siendo un tema trascendental, que pasa por varios factores como lo son el cumplimiento rápido de requisitos por parte de las organizaciones, la capacitación a las nuevas juntas directivas de las organizaciones, el acompañamiento que puedan brindar otras instancias a esas personas como punto de apoyo para el cumplimiento de esos requisitos.
- Sobre el entorno de la junta directiva en el marco de gobierno corporativo: Diversas publicaciones de la OECD han vinculado el entorno de la gestión de una junta directiva con su eficiencia, entre estos factores se consideran el acceso a capacitación, donde la institución está bastante limitada, situación similar en cuanto al reconocimiento de dietas, ya que la remuneración no es equivalente al tiempo y responsabilidad demandada, así como con el nivel de riesgo que se presenta. Cabe recalcar que en la actual administración lo anterior no ha sido impedimento para desarrollar todas las actividades requeridas para mejorar las condiciones de la institución.
- Se debe cubrir una seria carencia tecnológica bastante pronunciada para mejorar la gestión interna de los procesos de la institución: La recomendación sería optar por un Sistema ERP (Enterprise Resource Planning), que significa “sistema de planificación de recursos empresariales” que pueda apoyar la gestión de tramites que conllevan desde el ámbito de producción, distribución, talento humano, compras, contabilidad; los cuales pueden ver reflejada la reducción de tiempos de gestión, entre otros beneficios.
- La eficiencia en la gestión de la institución debe continuarse enmarcando en los estándares del Gobierno Corporativo, ingreso a la OCDE y en el Plan Nacional de Descarbonización: desde agilización de trámites, aumento en niveles de rentabilidad, y hasta en la puesta en marcha de políticas ambientales que disminuyan la huella de carbono de la entidad.
- La institución debe continuar fortaleciendo su agenda en las relaciones internacionales, comprendida en un contexto de globalización que amerita la

relación con organismos internacionales, entidades y pares de otras naciones para adaptarse a los cambios que exige la actualidad. En este sentido se han logrado grandes avances, principalmente la reinserción a la Corporación Iberoamericana de Loterías después de varios años de inactividad, no obstante, sería recomendable buscar una mayor relación con otras instancias, como por ejemplo la UNESCO, con el fin de fortalecer el patrimonio cultural del Cementerio General.

- **Articulación Interinstitucional.** Existen grandes avances en este rubro, no obstante, se requiere mayor disposición de las municipalidades para ayudar a combatir las ventas ilegales de lotería, primordialmente en zonas lejanas a la GAM.
- **Organizaciones:** Requieren apoyo para el cumplimiento de sus requisitos generales para optar por recursos de la JPS. En esta administración se han logrado convenios de cooperación con universidades y otras instancias que posibilitan el fortalecimiento de capacidades de gestión en las organizaciones para la solicitud de recursos, no obstante, el tema aún es un reto que debe continuarse atendiendo con el fin de poder agilizar este tipo de trámites en la medida de lo posible.
- **Análisis de Datos:** Actualmente unas de las áreas estratégicas a las que más apuntan las más grande empresas a nivel global a nivel de inteligencia de negocios, consiste en el análisis de datos del cliente, de sus formas de interacción y de las respectivas tendencias. En este caso existe un gran reto y es poder implementar esas herramientas a nivel tecnológico mediante bases de datos en tecnologías de información, para el aprovechamiento en áreas como comercialización, mercadeo, patrimonio cultural, archivo, entre otros.
- **Revisión de estructura de comisiones de trabajo en junta directiva.** Es recomendable para futuras juntas directivas, plantearse la interrogante de si la estructura vigente se adecua a las necesidades en cada momento de la gestión, además si es funcional, ágil, si se acopla a los objetivos estratégicos y disposiciones de entes reguladores. En la administración actual la misma ha funcionado con éxito debido a un monitoreo y retroalimentación constante para garantizar su eficiencia.

- La JPS requiere diversificar su oferta comercial y adaptarla a los cambios que se están dando en las áreas de loterías y apuestas a nivel internacional. El primer paso, acorde a esas tendencias, debe consistir en la adquisición de una plataforma de apuestas dentro de un plazo aproximado a 2 años, hacerle los respectivos ajustes para atender el mercado y posteriormente integrar a esta una gran variedad de juegos en línea que existen en el sector.
- Factor demográfico: La sociedad costarricense actual se rige bajo un bono demográfico, en el que la mayoría de la población se encuentra en una edad económicamente activa, no obstante, el panorama se revertirá en el año 2025, según datos del Programa Estado de la Nación. Esto debe ser una alarma en el corto y mediano plazo, para determinar el impacto a nivel comercial y en lo que se esperaría de la institución a nivel de gestión social, destinada por ejemplo a población adulta mayor, estando anuente al mismo tiempo al incremento de otras enfermedades como los distintos tipos de cáncer. La segmentación de mercados es un tema que siempre se debe tener presente para ajustar la oferta comercial a las necesidades del consumidor, actualmente se puede hacer referencia a las necesidades del segmento millennial, no obstante, la “generación z” representa características muy distintas que deberán ser atendidas.
- Finalmente, se hace un llamado a mantener la esencia de esta institución benemérita como pilar de la innovación social en Costa Rica; solidaria con la sociedad, noble con las poblaciones más vulnerables e inspiradora ante cada uno de sus clientes.

Miembro de Junta Directiva de La Junta De Protección Social Del 31 De Mayo Del Año 2018 Al 22 De Abril Del 2019.

Cc: Departamento de Desarrollo de Talento Humano; Junta Directiva, Junta de Protección Social