ACTA EXTRAORDINARIA 56-2023. Acta número cincuenta y seis correspondiente a la sesión extraordinaria celebrada por la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas-JUDESUR, en la sala de sesiones del local 51 del Depósito Libre Comercial de Golfito, de forma presencial y virtual por la plataforma Microsoft Teams, a las diez horas con tres minutos del catorce de diciembre del dos mil veintitrés, presidida por la directora Marielos Castillo Serrano, vicepresidenta de la junta directiva de JUDESUR representante de la Municipalidad de Corredores, con la asistencias de los siguientes miembros: Jasmín Porras Mendoza, presidenta de la junta directiva de JUDESUR, representante del Poder Ejecutivo (presente de forma virtual desde su lugar de residencia, con problemas de salud); Alejandro Chévez Meza, representante de la Asociación de Concesionarios del Depósito Libre Comercial de Golfito; Rafael Ángel Ureña Solís, representante de la Municipalidad de Coto Brus (presente de forma virtual desde su lugar de residencia); Juan Carlos Muñoz Gamboa, representante de la Municipalidad de Buenos Aires (presente de forma virtual desde su lugar de residencia); Dayanne Cantillo Montero, representante de la Municipalidad de Golfito (presente de forma virtual desde su lugar de residencia); Ana Cecilia Valerín Pizarro, representante de la Municipalidad de Osa (presente de forma virtual desde su lugar de residencia); Ana Tomasa Palacios Martínez, representante de las cooperativas (presente de forma virtual); Guido Lerici Salazar, representante del sector productivo (presente de forma virtual desde su lugar de residencia); Merilyn Altamirano Amador, representante de asociaciones de desarrollo (presente de forma virtual desde su lugar de residencia); Laura Espinoza Bejarano, representante del sector indígena (presente de forma virtual desde su lugar de residencia); el licenciado Luis Alberto Chaves Gonzalez, director ejecutivo de JUDESUR, la licenciada Yendry Sequeira Montoya, Asesora de dirección ejecutiva de JUDESUR y la licenciada Lolita Arauz Barboza, secretaria de actas de JUDESUR. Se deja constancia que la sesión se realiza de forma bimodal a través de la plataforma Teams tomando en cuenta el acuerdo ACU-08-35-2022. ----------

CAPITULO I. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA N°56-2023: ----------

ARTÍCULO 1: Revisión y aprobación del orden del día de la sesión extraordinaria N°56-2023. ----------

1. Lectura y aprobación del orden del día. ----------
1. Informe de dirección ejecutiva. ----------
2. Atención al DTPDI. ----------
3. Asuntos Varios de Directores. ----------

ACUERDO 01. Se lee y aprueba el orden del día de la sesión extraordinaria N° 56-2023. **ACUERDO EN FIRME.** ----------

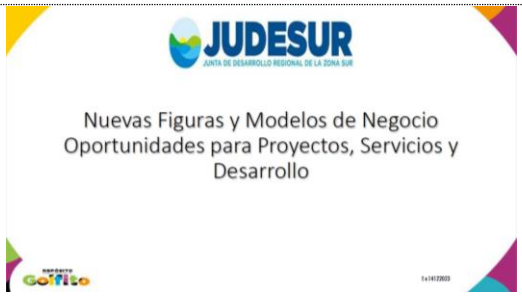
Al ser las diez horas con seis minutos, la directora Marielos Castillo Serrano, vicepresidenta de la junta directiva de JUDESUR, procede a dar un receso a la sesión de junta directiva y se retoma dicha sesión al ser las once horas con cincuenta minutos. -------

La directora Marielos Castillo Serrano, vicepresidenta de la junta directiva de JUDESUR, menciona que retomamos la sesión una vez que hemos pasado por la inauguración de la sala de lactancia, también hemos sostenido conversación muy interesante con el doctor Fernando Mata, del Ministerio de Salud y con Cristian del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, siento que ese momento que tuvimos esa reunión y conversaciones con ellos, ha sido de mucha importancia para nosotros, ya que quedó en la mesa la propuesta por parte del doctor y del representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, sostener una reunión con esta junta directiva para unir esfuerzos y sacar adelante algunas cosas que nos compete a nosotros como Junta de Desarrollo Regional de la zona sur con respecto, tanto a los concesionarios o locales, y algunos otros temas que llevan relación directa con los ministerios antes mencionados. ----------

Al ser las once horas con cincuenta y dos minutos, la directora Marielos Castillo Serrano, vicepresidenta de la junta directiva de JUDESUR, procede a dar un receso a la sesión de junta directiva y se retoma dicha sesión al ser las doce horas con cuarenta y tres minutos.

CAPITULO II. INFORME DE DIRECCIÓN EJECUTIVA: ----------

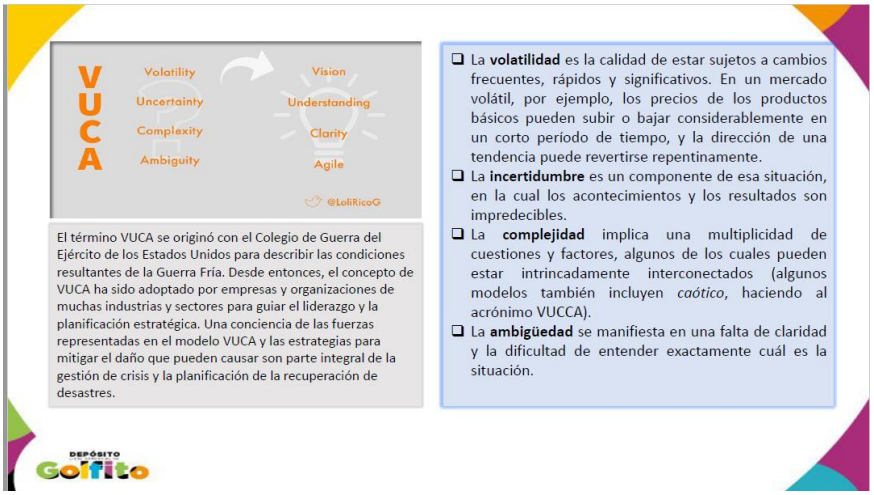
ARTÍCULO 2: El licenciado Luis Alberto Chaves Gonzalez, director ejecutivo de JUDESUR, procede a exponer a la junta directiva de JUDESUR, lo siguiente: ----------



El concepto de VUCA, tiene su origen en organizaciones de tipo militar, pero que ha sido adoptada por las empresas, por muchas empresas y tiene que medirse o lo que busca es medir cuál es la situación del entorno que tienen las organizaciones hoy en día y esto una de las cosas más importantes es, que dentro de estos entornos de las organizaciones de hoy en día, hoy nos encontramos en una condición de alta volatilidad, las cosas cambian muy rápidamente de un momento a otro y esto obliga a que las organizaciones tengan que adaptarse con formas de respuesta y creativas muy rápidamente, sino van a quedar fuera de mercado o fuera del cumplimiento de sus objetivos cuando se trate de atención de objetivos de tipo social o económico. El otro elemento que quiere decir la U, de VUCA, que es incertidumbre, es que hoy por hoy, las economías y la sociedad y las empresas y las organizaciones y las personas nos encontramos con alto grado de incertidumbre y de poca certeza sobre lo que va a pasar o podría pasar en la inmediatez, lo que podría pasar

incluso dentro de un mes, dos meses, tres meses y esta incertidumbre también nos lleva a que tenemos que adaptarnos porque podríamos perder valor dentro de la organización. Recordemos que en toda organización lo que no está agregando valor está agregando costo y se está agregando costo, está agregando pérdida de competitividad o pérdida de satisfacción de la razón de ser, de su visión y de su misión. El otro elemento del VUCA es complejidad, esto significa que hoy por hoy las cosas no son simples, las cosas son multifactoriales y la atención de las cosas pueden tener muchísimas variables para poderlo solucionar, esto no lleva a que necesariamente tenemos que recurrir a la tecnología porque nadie, absolutamente nadie, puede manejar tal variedad de variables divergentes y en algunos momentos convergentes, pero en otros momentos contradictorios, entonces para esto la tecnología nos lleva a algo que se llama DATA DRIVEN, que es el uso de los datos, que también algunos lo habrán escuchado hablar como la Big Data, inteligencia artificial y algunas otras herramientas que la tecnología hoy nos permite. El cuarto concepto es la de ambigüedad, hoy por hoy nos encontramos con grandes contradicciones, en las sociedades hay contradicciones, dentro de las mismas empresas hay contradicciones y debemos entonces, ante esta ambigüedad, anticiparnos para poder adaptarnos en una forma ágil. Esto, aparte de que el concepto VUCA ha evolucionado recientemente a una que se llama VUCA+H, ¿Qué quiere decir esto? que nos encontramos en una sociedad y en una economía hiper conectada, es decir, la información fluye por una gran cantidad de medios, ustedes saben que puede ser por medios digitales como Facebook, TikTok e Instagram, etcétera. Entonces, en esta cantidad de medios, no necesariamente la información que se está trasegando, es una información correcta, puede ser poco certera, puede ser información incluso malintencionada, entonces es un medio en el cual también nos encontramos, entonces en medio esta volatilidad e incertidumbre, complejidad y ambigüedad, también existe una hiper conectividad y hoy por hoy, todas las organizaciones tenemos que estar claros de que eso es una realidad y la única manera de que nosotros podamos enfrentarnos en esa realidad, es que podamos hacer tecnología, que podamos tener tecnología y que

podamos prepararnos para cada uno de estos elementos y en organizaciones que participan en acciones de cumplimiento, acción de objetivos sociales y estratégicos para el desarrollo y crecimiento, en el cual hay una gran convergencia de intereses y de conflicto de interés también, en el cual también hay grupos de apoyo, pero también hay grupos contrarios, es muy importante poder manejar este concepto. ----------



Esta presentación yo se las voy a dejar con la señora Secretaria de actas, para que ya ustedes puedan analizarla más detenidamente y la puedan leer con mayor cuidado, pero sí quería empezar por ahí. ¿Qué sucede entonces en este mundo VUCA? En este mundo volátil, de incertidumbre, complejidad, ambigüedad e hiperconectados. Que las organizaciones entonces los vemos expuestas a una gran cantidad de riesgo. ----------

Y riesgos de diferente naturaleza, riesgos de tipo técnico, porque no tengamos las herramientas tecnológicas, riesgo de tipo financiero en el cual perdamos recursos, riesgos de tipo operativo en el cual nos podemos ver expuestos a cosas de la operación o cosas del entorno que nos van hacer un daño patrimonial, riesgo patrimonial que es la pérdida de valor de la compañía, de la empresa o la organización, riesgo de mercado, que es como nos ven a nosotros todos nuestros usuarios, los beneficiarios, los clientes con respecto a otras alternativas que hay en el mercado próximo, riesgo de continuidad de negocios, que esto tiene que ver precisamente con que el negocio se mantenga abierto a la mayor cantidad de tiempo posible y de la misma existencia del negocio y todos estos riesgos al final se resumen en un riesgo fundamental que a veces no le prestamos el debido cuidado, que es el riesgo reputacional. Entonces JUDESUR es una marca, como tal, tiene un posicionamiento en la región, y esa marca tiene que tener un cuidado desde el punto de vista de la reputación de la marca, la reputación de la marca puede caer por alguno de los otros riesgos o la reputación de la marca puede incrementarse porque sea una organización que sea proactiva, innovadora y que se está anticipando a este nivel del entorno hiper conectado. Hago esta introducción y me disculpan si me extiendo mucho y a veces se me sale un poquito lo de profesor, pero con todo gusto, si alguien quiere que le amplíe con alguno de los temas, se lo ampliamos, pero sí es importante que ustedes como cabeza líder de la organización como Junta directiva, pues conozcan que todo esto nosotros lo tenemos en el entorno, en el día a día tenemos un montón de cosas operativas, demandas que nos llegan, requerimientos que nos llegan de los diferentes beneficiarios, en requerimientos de los órganos públicos de control, fiscalización, etcétera, pero al final de cuentas, todo esto es lo que nos va a permitir subsistir y mantenernos como una empresa y cuidar nuestra reputación. Ahora ya, dicho esto, ahora sí quiero hablarles de que en este entorno tan cambiante y que todos lo vivimos, por ejemplo, nosotros lo vivimos con el tema de COVID, fue algo que llegó dentro de este concepto VUCA y nos obligó a tener que cambiar todo. Lo que quisiera es que valores, en realidad

en este medio tan cambiante, existen figuras en las cuales podríamos recurrir que son figuras de negocio. ----------

Oh esquemas y modelos de negocio, qué deberíamos de visualizar como una visión de futuro compartida y ¿por qué como una visión de futuro compartida?, porque la única forma de construirlo y en forma exitosa, es que haya sido socializado y comprendido por todos los tomadores de decisión, los primeros tomadores de decisión de la organización son ustedes y por eso es que yo quería compartirles esta figura y propuestas, que podíamos trabajar y por supuesto que más adelante tendríamos que compartirlo en forma de cascada con otros tomadores de decisión de la organización, ya sean así los jefes de departamento, coordinadores de equipo. Una de las figuras, yo les traigo como unas 5 o 6 figuras que pueden trabajar. ----------

Y quiero hacer la salvedad de que estas son algunas de las que existen en el mercado, y que están dentro de las mejores prácticas a nivel internacional que utilizan muchas compañías, pero por supuesto que tenemos que buscar la viabilidad tanto económica como legal y organizacional, para cada una de ellas tenemos que hacer un análisis más detallado, pero sí lo primero que quiero es que la junta, como órgano máximo, como órgano decisor de la organización, conozca que existen estas posibilidades. ¿Qué es una alianza estratégica? Una alianza estratégica es un acuerdo entre una empresa de diferentes sectores y hablo de diferentes sectores porque lo que ha se busca es una complementariedad. Es decir, si yo estoy en el mercado comercial, posiblemente no soy muy fuerte en el mercado tecnológico, entonces lo que busco es una complementariedad de otra empresa, otra organización que sea fuerte en el mercado tecnología, con ello, lo que se busca es crear sinergias comerciales y fortalecer el cumplimiento de los objetivos comerciales, todo ello en función de un beneficio de los clientes o de los beneficiarios. Hay un autor que se llama Pablo Orellana, que dice que las alianzas estratégicas tienen cuatro beneficios muy importantes para cualquier tipo de organización, esto no es solamente para empresas, ustedes me van a escuchar hablar de empresa, pero va para organizaciones, para instituciones, aplica para cualquier tipo de entidad, una de ellas es la fidelización, la fidelización es un concepto muy utilizado por los mercadeólogos y lo que consiste es en que los clientes se sientan confortables en venir y seguir viniendo, entonces nosotros tenemos que fidelizar, por ejemplo, a nuestros clientes que vienen al depósito libre, que se sientan confortables y fidelizarlos para que ellos no vayan a buscar otras alternativas que hay en el mercado o que hay en la proximidad de la región. El otro elemento que la alianza estratégica ayuda es el costo, porque nos permite reducir costo y tal vez este es uno de los más importantes, si yo tengo que desarrollar una sistema financiero informatizado, yo podría buscar en lugar de invertir un montón de dinero, apoyo a buscar algún mecanismo de alianza y así para muchísimas otras cosas que pudiéramos hacer y entonces, al no tener que dedicar ese capital o ese monto de inversión en determinar una solución, puede utilizar ese dinero para otra solución, por esto es que

Orellana habla de optimización del costo como beneficio, lo otro es que la alianza estratégica nos puede dar competitividad, porque logramos hacer un montón de cosas que solitos no vamos a poder hacer y además, lo más importante también en el tema de alianzas estratégicas, es que hagamos innovación porque nos permite que ya algo que alguien hizo, que alguien maneja, que alguien sabe cómo hacerlo, nosotros tener acceso a ese algo, sin necesidad de nosotros tener que desarrollar. Inmediatamente entramos a innovar en nuestros servicios, en nuestros productos y en lo que nosotros lo queramos usar. El otro elemento que quiero destacar de acá, porque podrían decir, pero bueno, podríamos nosotros hacer alianzas estratégicas, es viable, resulta que la nueva ley de contratación pública la 9986, establece en el artículo 3 algunas excepciones. ----------

Figura #1: Alianzas Estratégicas
Ley General de Contratación Pública Nº 9986
ARTÍCULO 3- Excepciones

Se exceptúan de los procedimientos ordinarios establecidos en esta ley únicamente las siguientes actividades:

… h) Las alianzas estratégicas autorizadas mediante ley, con el fin de lograr ventajas competitivas, todo de acuerdo con el giro de negocio de cada parte y lo regulado al respecto en la ley que las autoriza. Esta excepción no podrá utilizarse como un mecanismo para la contratación de terceros sin atender los procedimientos establecidos en esta ley…

… Por reglamento no podrán crearse nuevas excepciones.

LA GACETA
Diario Oficial
ALCANCE Nº 109 A LA GACETA Nº 103
PODER LEGISLATIVO
LEYES

Y el dentro de esas excepciones, indica el inciso h que las alianzas estratégicas están autorizadas mediante ley, con el fin de lograr ventajas competitivas, todo de acuerdo con el giro de negocio de cada parte y lo regulado al respecto en ley que las autoriza, esa excepción no podrá utilizarse como un mecanismo para la contratación del tercero sin atender los procedimientos establecidos en la ley. ¿Qué quiere decir esto? Que si hay alguna ley que faculte a la institución para que pueda hacer alianzas estratégicas, lo puede hacer, es lo que está diciendo en inciso H., si no existe, no se va a poder habilitar ya una nueva ley para esto, a no ser que la Asamblea Legislativa o no se va a poder

hacer hasta que la Asamblea Legislativa de una autorización expresa. Entonces la primera pregunta que me hice fue: ----------

JUDESUR
JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR

Ley 9356

ARTÍCULO 9.- La Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (Judesur) podrá celebrar toda clase de contratos, actos comerciales y constituir fideicomisos con organismos financieros internacionales, el Sistema Bancario Nacional y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, según los términos del artículo 14 de la Ley N.° 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, de 18 de setiembre de 2001.

DEPÓSITO LIBRE COMERCIAL Golfito

¿Si la ley de JUDESUR, les permite hacer este tipo de acuerdos? y bueno, aquí Yendry me facilitó el artículo 9 de la Ley 9356, que dice que la junta de Desarrollo Regional podrá celebrar toda clase de contratos, actos comerciales, constituirse decomisos como el realismo financieros internacionales, el sistema bancario nacional y el Banco Popular y de Desarrollo comunal, según los términos del artículo 14 de la Ley 8131 y administración financiera, entonces pareciera que es un aspecto a primera luz, pareciera que JUDESUR sí puede hacer ese tipo de convenios, o acuerdos, o alianzas, sin embargo, vean que la ley dice que tiene que existir procedimientos para ello, entonces, qué es lo primero que he identificado, que JUDESUR posiblemente pueda hacer esto, pero no tiene un reglamento para alianzas, no tiene un reglamento para convenios o acuerdos empresariales, que es la primer herramienta que nos permitiría establecer el marco normativo para poder acceder a alianzas estratégicas, entonces, es algo de lo cual queremos trabajar, si es totalmente viable el tema de alianza, con base a esta ley tendríamos también que quizás hacer algún tipo de consulta a Contraloría, pero esto nos va a facilitar un montón de cosas. Yo quiero verificar porque algunos podrían preguntarse cuál es la diferencia y cuál es este tema de alianzas estratégicas y cómo se diferencia de contratación administrativa. Bueno, yo hice este cuadrito para poder explicar un poquitito la diferencia: ----------

Diferencias Conceptuales
Contratación Administrativa y Asociación Empresarial

DETALLE	CONTRATACION ADMINISTRATIVA	ASOCIACIÓN ALIANZA ESTRATEGICA
Gobierno	Poder de Imperio	Acuerdo de Voluntades
Poder	Imposición	Negociación
Administración	Proveeduría	Negocio
Principio Fundamentales	Competencia Libre concurrencia Publicidad Eficiencia	Competitividad Conveniencia Estratégica Oportunidad de mercado Innovación
Necesidad	Adquisición Bien o Servicio	Sinergia Corporativa
Inicio	Cartel	Requerimientos
Documento	Oferta	Propuesta
Contraparte	Proveedor	Socio
Retribución	Precio	Beneficio
Recursos	Apelaciones	Solicitudes
Contrato	Compra- Venta	Convenio de Cooperación Empresarial o Acuerdo de Asociación
Riesgos	Absoluto	Compartido
Costos- CAPEX	Absoluto	Compartido
Gastos - OPEX	Absoluto	Compartido

Fuente: Elaboración propia

Entre la contratación y las alianzas. Primero, desde el punto de vista de gobierno en la contratación administrativa opera una cosa que se llama poder de imperio, es decir, se hace porque el Estado o el ente que representa al estado, en este caso JUDESUR o la organización, define qué quiere, cómo lo quiere y cuándo lo quiere. Entonces si JUDESUR dice, quiero que me entreguen 500 cuadernos de color amarillo con páginas de color celeste, eso es, no hay otra cosa, hay un imperio, dice lo que quiere y cómo lo puede presentar la contraparte. En cambio, en las alianzas estratégicas no se mueven por el poder de imperio, sino por una cosa que se llama acuerdo de voluntades, es decir, que si no hay coincidencia de voluntades no puede haber acuerdo, eso es así como un matrimonio, si las dos partes no están de acuerdo, no se casan, entonces la alianza estratégica, lo más importante es que tienen que hacer acuerdo de voluntades, no va a poder imponerse una contra la otra, porque si no, no va a ver alianza. Y lo otro, entonces es que hay un tema de poder, en la contratación administrativa, hay un poder que es de imposición, el poder de imperio impone que lo que quiere, mientras que en alianza estratégica es un tema de negociación, las partes se tienen que poner de acuerdo, cuando hablamos, quién administra en el caso de una contratación administrativa, pues el área que lo hace la proveeduría, en la alianza estratégicas es el negocio, o la misma

organización, el encargado de administrar la gestión, el que hace la alianza estratégica y así hay una serie de diferencias que ustedes van a poder revisar, pero tal vez una de las cosas más importantes que también quería destacar, es que con respecto a la necesidad en contratación administrativo, usualmente lo que hay es una adquisición de bien o servicio y en alianza estratégica lo que hay es una sinergia corporativa. Es decir, unimos esfuerzos para que 1 + 1 no sean dos, sino sea 3, esto es muy importante porque entonces nos permite dar saltos de desarrollo. ¿A dónde quiero conducir con todo esto? Es que JUDESUR tiene por mandato, buscar el desarrollo de la región, entonces podemos tener muchos mecanismos para poder promover ese desarrollo que no sea solamente por contratación administrativa, que la contratación administrativa, como todos saben, tiene tiempos, tiene una serie de recursos y tiene una serie de condiciones que se tienen que cumplir. No quiere decir, que hayan principios de contratación administrativa como transparencia, claridad, legalidad, etcétera, que en alianza no se cumpla, pero precisamente por eso es que el Reglamento vendría a definir cuáles son esos elementos, cuáles son esas principios de transparencia, de legalidad, etcétera, que se tendrían que cumplir. El otro elemento y tal vez que también es importante destacar de la alianza con respecto a la contratación administrativa, es que en la contratación administrativa el riesgo es absoluto, es decir, el riesgo lo asume quien lo coma, mientras tanto, que en alianza el riesgo es compartido, porque las ambas partes entran en el negocio o están en la solución o están de acuerdo exacto desde el principio, entonces por eso es que se tiene que firmar un acuerdo, verdad de alianza estratégica, que puede ser de diferente naturaleza, puede ser de acuerdo a alianza estratégica, acuerdo de cooperación empresarial, convenio de desarrollo, etcétera, porque pueden haber alianzas de tipo estratégico entre entes de Derecho público y también entre entes de Derecho privado. Algunos elementos también, son las etapas, en el proceso de contratación administrativa se siguen una serie de etapas, tiene que haber un cartel, tiene que haber una sección de ofertas, una fase de recursiva, etcétera, mientras que nos alianzas, la cosa puede ser un poco de más fácil manejo. ----------

DETALLE	CONTRATACION ADMINISTRATIVA	ASOCIACIÓN ALIANZA ESTRATEGICA
Etapas	Identificación de necesidad Elaboración y publicación del Cartel Recepción de ofertas Análisis de ofertas Acto de adjudicación Fase recursiva Ejecución de la compra Recepción de bienes y servicios	Necesidad Estratégica Definición de Requerimientos Exploración de potenciales socios Acercamiento y conversación con socio (s) potencial (es) Acuerdos de Confidencialidad (NDA) Podría requerirse un MOU Recepción y análisis de propuesta técnica y económica Negociación para construcción de acuerdos Análisis de riesgos Dictamen Legal y Financiero Formalización de acuerdos Ejecución de la Alianza Estratégica

Fuente: Elaboración propia

Entonces uno puede decir, si es un tema que es muy importante, pero que debería ser confidencial, entonces uno puede firmar un acuerdo de confidencialidad, puede firmar un memorándum de entendimiento o carta de intención, en donde establece un marco de acción y luego usted hace acuerdos específico, entonces establece un memorándum de entendimiento o un acuerdo marco y luego para algo particular, ya firmó un acuerdo específico, pero estableció la relación y usted puede tener entonces una relación abierta, esto es muy importante para tecnología, porque yo puedo entonces tener un marco para aporte tecnológico, pero luego voy firmando acuerdos específicos para lo que quiero. ¿Cómo funciona esto? Muy importante es que hay tres conceptos o cuatro conceptos que tenemos que trabajar en una alianza estratégica o como también ustedes podrían haber leído alguna vez en algún artículo, en algún libro, son las siglas en inglés de Joint Venture, que puede haber un Joint Venture de capital y puede haber un Joint Venture contractual. ¿Cuál es la diferencia entre unos y otros? El contractual que establecemos una relación pero que no hay aporte de capital conjunto, sino que cada uno hace sus aportes y el Joint Venture de capital, es uno en donde los dos aportan un capital. Creo que en el caso de JUDESUR, por lo que he podido ver, no aplicaría un caso de Joint Venture de capital, donde hay un aporte de capital, sino que aplicaría un Joint Venture contractual. ----------

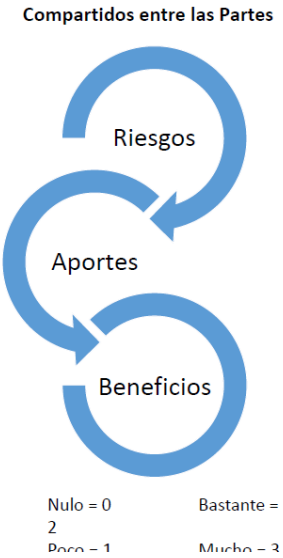
Propuesta: Joint Venture Contractual

Temas contractuales, un aporte de capital es cuando usted, por ejemplo, va a constituir una subsidiaria y entonces le crea un patrimonio, etcétera, pero eso no está establecido en la ley, dentro de lo que he visto no se puede hacer, pero un acuerdo contractual posiblemente sí. Los cuatro elementos más importantes del apoyo contractual son aportes, responsabilidades, beneficios económicos y riesgo. Vean ustedes que yo estoy hablando aquí de otros términos, no estoy hablando de precios, no estoy hablando de valor contractual, no estoy hablando de entregables, estoy hablando de responsabilidades que asume cada parte, beneficios que asume cada parte y de riesgos, que eso es importantísimo, porque los riesgos van a estar compartidos. ¿Cómo se hace esto? Bueno, esto se hace a través de una cosa que se llama matriz de aportaciones. ----------

MATRIZ DE APORTACIONES

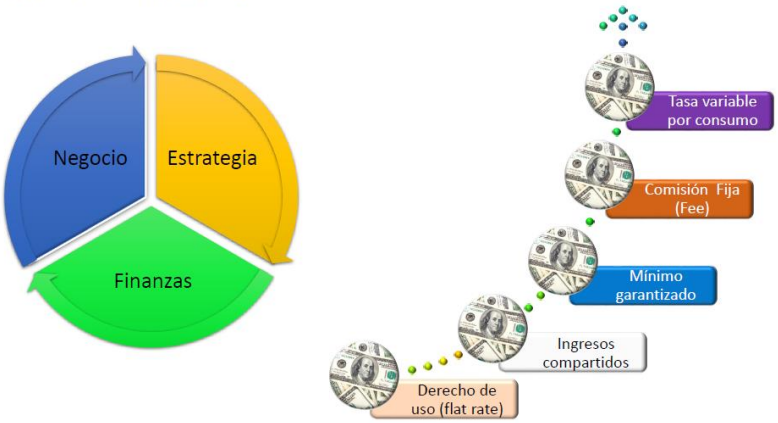
APORTES(*)	EMPRESA	SOCIO
Marca	x	
Base de datos clientes	x	
Comercialización y venta	x	x
Centro de Contactos Telefónico y Telemercadeo		x
Puntos de venta y Agencias	x	
Sitio WEB	x	
800 Soporte		x
Aplicativo móvil		x
Ejecutivo cuenta	x	
Servicio Posveenta y Seguimiento		x
Medición de satisfacción		x
Diseño de Planes de Lealtad e Incentivos	x	x
Inversión en campañas y publicidad	x	x
Comunicación y publicidad	x	x
Proceso de facturación, distribución	x	
Servicios de cobranza	x	
Experiencia Comercial (Know How)		x
Harward (equipamiento)		x
Software y Licencias		x
Resguardo de Datos en Data Center	x	
Soporte de nivel 1 (atención de incidencias)	x	
Soporte a niveles 2 y 3 (atención de incidencias)		x
Programas de capacitación a frontales de atención		x
Registro Contable de Transacciones	x	x
Liquidación de Beneficios	x	

(*) Se sugiere cuantificar monetariamente los aportes

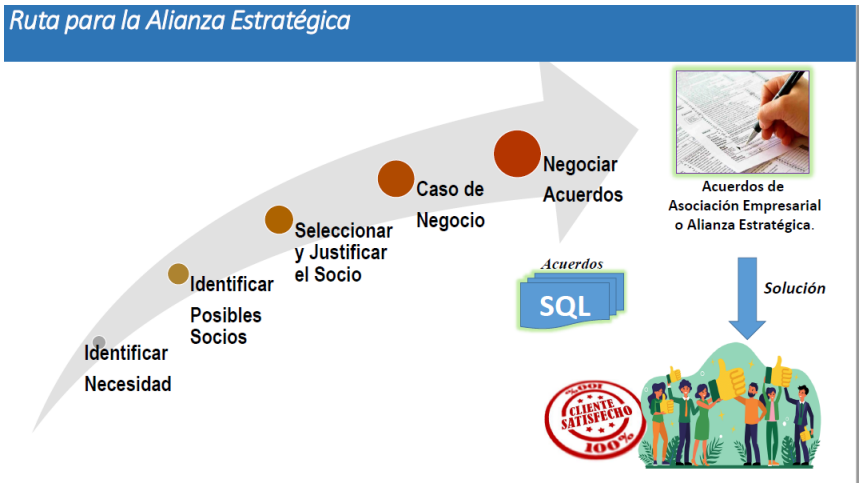


Esto que está aquí nada más, es un ejemplo en donde se enlista que es todo lo que el socio va dar y que es lo que la empresa o la organización va a poner, y éste se cuantifica y entonces con base a la cuantificación, se tiene claro cuánto es el porcentaje de riesgos, cuánto es el porcentaje de aportes y cuánto es el porcentaje de beneficios que va a tener. Y luego como modelo de beneficio o redistribuido de retribución. ----------

Figura #1: Alianzas Estratégicas
Modelos de Retribución



Existen muchos modelos, aquí les pongo 5, pero en realidad puede haber más, tampoco es que tiene que ser que tengamos todos los 5, uno de los más usuales es uno que se llama ingresos compartidos, el de ingresos compartidos es en donde cada parte del ingreso que se genera tiene una porción y de esa porción se paga sus cosas y la otra puede ser un derecho de uso y usted me da esto, yo le pago un flat x mensual, o como sea, también puede haber mínimos garantizados, una comisión fija o una tasa variable, una tasa variable. ¿Cómo funciona? Que yo establezco en una alianza que lo que se va a ganar el socio es un 25% por cada 20. ¿Entonces ese va a variar en función de la venta? Pero bueno, en general lo que quiero decir es que hay muchos modelos que pueden aplicarse dentro de la figura de alianza estratégica, los ingresos compartidos, es el que en el mercado más se usa en nuestro mercado local, pero en el mercado extranjero se puede usarse cualquier. Bueno, ¿cuál es la ruta que nosotros debemos de seguir para hacer una alianza estratégica? ----------



Identificar la necesidad, es decir, en qué queremos una alianza estratégica porque no vamos a querer una alianza estratégica en todo. Identificar posibles socios entonces de esta manera, nosotros hacemos un proceso transparente y podemos decir, bueno, los socios potenciales que para esta solución, requerimos pueden ser 4, 3, 5, tiene que estar reglamentado vuelvo a insistir el reglamento, por ejemplo puede decir, para dar una alianza estratégica se debe tener, en la medida de lo posible, mínimo 3 socios posibles, entonces uno hace una precalificación de socios, ¿cómo hace eso? Bueno, análisis de estados financieros, de solidez financiera del socio, que conozca el negocio, análisis tecnológico, que el socio tiene una análisis organizacional, puede haber diferentes elementos para hacer esa precalificación del socio. Muy importante, el análisis financiero, porque yo no quiero asociarme como una empresa que va a quebrar, porque entonces me va aquedar el negocio como guindando, luego de que yo tengo esa precalificación, seleccione el socio que mejor me sirve y ¿cómo lo selecciono? Bueno, el reglamento puede llegar y decir si va a ser una participación de beneficio, cuánto me pide usted, cuánto me pide a) cuánto me c), cuánto me pide d), entonces sí a) pide que la participación quiero un 60%, pero b), me dice que quiero el 40%, me voy con el que me está pidiendo el 40%, porque yo voy a ganar más y también establezco cuál es el plazo de esa asociación. Luego entonces, una vez que hago esto, tengo que hacer un caso de negocio para determinar que es viable, financieramente, legalmente, de mercado

comercial, etcétera, y luego negociar el acuerdo y a establecer el acuerdo se firma. Estos son más o menos los pasos que se citen para poder tener una alianza estratégica. Esa es una figura y cómo podríamos usarla, para algo como esto que ustedes están viendo acá: -

Tecnología, por ejemplo, nosotros podríamos tener un socio tecnológico para que me desarrolle una APP, en el cual cualquier persona que quiera venir al depósito libre, entra a un vínculo con Hacienda se registra y ya entonces tengo una autorización por 12 horas para venir aquí a comprar o 8 horas, fue el caso que hicimos y pueda tener aquí un vínculo, donde pueda ver cuáles son las ofertas que hay. Aquí vean qué interesante en ofertas, yo puedo llegar y decirles a los locales que hay acá, les puede decir ok los que tienen ofertas y quieren anunciarse aquí, yo les voy a cobrar porque se anuncien en mi APP 5 dólares o 10 dólares, y esto me lo va a pagar por mes o me lo va a pagar por día o por semana o por el plazo que sea, entonces voy a tener libre de eso, digamos que fuera 50 dólares por mes, de 50 dólares solo por entrar en la parte de oferta de que cualquier usuario que se registró en el APP, pueda venir y ver cuáles son las ofertas que ellos tienen desde ya. Pero no lo voy a hacer transaccional en el sentido de que pueda comprar desde ahí, porque necesitamos que venga, pero sí le doy el gancho para traérmelo de una vez, ya yo sé lo que voy a comprar y dónde. Entonces cuando él viene y se registra, ahí en el misterio de Hacienda, tenemos que tener un link con el sistema de Hacienda para que lo tengáis registrado y que todo lo que hagas tenga acceso, pero es solo un link con el Ministerio de Hacienda, pero puedo hacer más para tener plata, sí puedo hacer más para generar ingreso. Porque resulta que esta APP, yo le puedo poner abajo en el

sitio en donde me dice cuando le doy el registro, le digo, usted quiere registrarse en forma virtual si usted quiere registrar en forma virtual y cuesta un dólar, 500 colones y si no, usted lo puede hacer en forma presencial cuando llegue al Depósito. Entonces, qué es lo que va a decir el cliente, ah, no yo no, voy a ir a ver y pagan los 500 dólares. Entonces, los 500 dólares cualesquiera de ustedes si tienen ahí su calculadora, pueden hacer algunos numeritos, entonces vean cómo puede manejarse. Nosotros tenemos, por ejemplo, al día de hoy una visitación de 270.000 mil personas y vamos a cobrarle un dólar porque se registre, supongamos que el 75% de la gente se quiere registrar, es decir, los demás vienen hacer fila, entonces de esos 270.000 mil personas que vienen, por el 75%, son 202000 mil personas que se registran por el APP y le vamos a cobrar un dólar, entonces vamos a tener 200000 dólares por 540, vamos a tener 109.000000 de colones, solo por registrarse en el APP. ¿Qué tuvimos que hacer nosotros como JUDESUR? ¿Que tuvimos que poner de plata? Nada y abajo, lo usual que ustedes han visto los cintillos publicitarios, entonces ahí puedo ver los hoteles que se quieran, excursiones turísticas e incluso vea algo que me encantaría que lo pudiéramos hacer y es que podríamos tener también visitas culturales guiadas a ciertos lugares de Cultura autóctona en donde puedan haber presentaciones, como por ahí que el otro día leí que hay una fiesta que se llama los diablitos que tienen en territorios boruca, etcétera, entonces podríamos llevar gente ahí, se anuncia y se hace y se programa a través de alguna agencia turística, la visita, pero porque ese anuncio allí yo le cobro, entonces si se quiere anunciar todo el mes, digamos que es temporada alta verano, entonces le voy a cobrar 50 dólares, 100 dólares o lo que sea porque esté anunciando. Todo esto cumple con el objetivo y la visión y misión, en el sentido de que a través de solo aplicar en tecnología algo tan sencillo como esto, que lo podemos hacer por medio de un tercero, no tenemos que desarrollarlo interno y no tenemos por qué comprarlo, no vamos a comprar nada, hacer una inversión, cuando yo puedo coger ese dinero para embellecer el depósito libre o para iluminar la zona o para dar becas o lo que sea, entonces bueno, este es un pequeño ejemplo, nada más que quiero, como que ustedes vean, porque hay mucho más. Esto es solamente

nada más como para que ustedes digan, ajá, creo que hay una opción interesante. Otras opciones, la opción y figura dos que quiero hablarles, se llama contratación abierta de servicios. ----------

Figura #2: Contratación abierta de servicios
Ley General de Contratación Pública Nº 9986
SECCIÓN III Servicios en competencia ARTÍCULO 69

ARTÍCULO 69- Contratación abierta de servicios para instituciones y empresas en competencia

Las instituciones y empresas en competencia podrán contratar servicios de manera abierta con personas físicas o jurídicas que cumplan con los requisitos previamente establecidos por la Administración, cuando ello resulte más conveniente al interés público, por las particularidades que presenta el objeto contractual y cuando el pago de la comisión se encuentre previamente tasado por la Administración contratante.

Para aplicar este procedimiento deberán establecerse los requisitos generales a cumplir, los cuales estarán disponibles en el sistema digital unificado. Aquellos que cumplan con los requisitos podrán brindar los servicios de que se trate, debiendo respetarse los parámetros que se definirán reglamentariamente.

Esto también nos lo permite que la nueva ley 9986 en el artículo 69, y dice que las instituciones y empresas en competencia podrán contratar servicios de manera abierta con personas físicas o jurídicas que cumplan con los requisitos previamente establecidos por la administración. Y entonces ustedes dirán, pero nosotros somos una organización de gubernamental, nosotros no somos una empresa pública en competencia, entonces ahí es donde yo le voy a preguntar, ¿estamos o no estamos en competencia? Por lo menos en lo que tiene que ver con el depósito libre y si nosotros estábamos en competencia, deberíamos de buscar una declaratoria de competencia para lo que tiene que ver con las compras del depósito comercial de Golfito, para poder entonces recurrir a la esta facilidad que nos da el artículo 69, en servicios de competencia, pero hay más, todavía hay más a partir de esta facilidad del artículo 69, esto es nada más para introducir el tema, el artículo 70 de esta misma ley establece que las instituciones y empresas en competencia podrán utilizar procedimientos especiales regulados por el artículo 68. Para contratar adquirir el mantenimiento, actualización o arrendamiento de equipo tecnológico para la informática, hardware, software, desarrollo de sistemas informático. Si ustedes se van a ir a revisar el artículo el 68. Esto se le está dando para ciertas empresas e

instituciones del Estado como el Instituto de Seguros, para el ICE, y algunos más, ahí no está JUDESUR y entonces ustedes dirán y bueno, y entonces no nos podemos beneficiar.

Figura #2: Contratación Abierta en Tecnología

Ley General de Contratación Pública Nº 9986
SECCIÓN III Servicios en competencia ARTÍCULO 70

ARTÍCULO 70- Contratación de tecnología para instituciones y empresas en competencia

Las instituciones y empresas en competencia podrán utilizar el procedimiento especial regulado en el artículo 68 de la presente ley cuando contraten la adquisición, el mantenimiento y la actualización o el arrendamiento de equipos tecnológicos para la informática, hardware y software y desarrollos de sistemas informáticos.

PODER LEGISLATIVO
LEYES

- Es necesario verificar si se puede hacer declaración publica de competencia comercial para el Depósito Libre Comercial de Golfito
- Crear un Convenio con kölbi Negocios

JUDESUR kölbi NEGOCIOS

Acuerdos de Servicios Administrados

No, no, sí se pueden beneficiar, porque resulta que al amparo de este artículo y al amparo en el caso de ICE, tienen una figura que se llama acuerdos de servicio administrado y la figura de acuerdo de servicio administrado, es un servicio que brinda KOLBI negocios a las empresas y organizaciones públicas o privadas que le demanden una necesidad. Entonces nosotros podemos tener un convenio con KOLBI negocios, para poder acceder a necesidades informáticas de hardware, software y desarrollo de sistemas. ¿Cómo se hace el servicio administrado? Bueno, pues resulta que aquí se nos planteó por decirle algo, nosotros necesitamos un cuarto de comunicaciones para albergar toda la información de JUDESUR, de beca, de ventas del depósito, registros contables, proyectos, etcétera, y entonces ustedes, tradicionalmente, lo que han venido haciendo es que dicen, para esto necesitamos hacer una contratación pública, necesitamos contratar a alguien para que no lo hagan nosotros, hacer el cuarto ¿para qué? Sí, esto lo podemos contratar y un servicio administrado, no hago la inversión, sino que yo le digo a KOLBI negocios, cuál era la necesidad que tengo en tecnología, al amparo de lo que me decía el artículo y entonces KOLBI negocios me pone con un socio que él consigue tecnológico, me pone la necesidad que yo tengo. Entonces yo digo, bueno, quiero poner un cuarto de comunicaciones de JUDESUR en un local que voy a tener en el depósito libre de Golfito,

ahí voy a tener los bastidores, voy a tener los servidores, voy a tener que cableado estructurado, etcétera. Yo le puedo decir que yo pregunté, ahora con el fideicomiso está el tema lo eléctrico, pero resulta que no metieron el tema del cableado, de telecomunicaciones, entonces, qué puede llegar y decir uno, bueno, KOLBI negocios, necesito un acuerdo de servicio administrado donde estén estos ductos, meta el cableado, me dé la conectividad de la calle a todo el sistema para Internet en la zona y el reglamento de uso compartido de infraestructura que establece que cualquier operador de telecomunicaciones que pone una infraestructura es de uso compartido para todos los demás. Entonces él lo que hace es que le va a cobrar a ese operador un peaje, pero entonces no importa que el Gollo o cualquier otro tenga conectado el Internet que no sea el ICE, porque va a utilizar la infraestructura que está ahí. ----------

Pero entonces yo automáticamente pongo en todo el depósito libre, una conectividad y eso es lo que yo le puedo decir a KOLBI negocios que me lo dé, pero aparte de eso necesito equipos. Entonces necesito que usted de estos equipos, que me dé climatización en ese cuarto de comunicaciones, esos son los de aire acondicionado que me lo dé, que me dé banco de baterías, porque la luz se puede ir. Entonces para que esos equipos estén funcionando 24/ 7, 365 me ponen banco de batería, pero aparte de que me los ponga, me dé la operación de mantenimiento de ese equipo, igual lo meto en el contrato, al final vean todo lo que voy a tener y no invierte ni un cinco. Entonces, qué es lo que me van a decir a mí, OK, yo le pongo todo eso que usted me va a pagar una cuota. Entonces lo que me va a cobrar es una cuota de arrendamiento o una cuota de uso o una cuota de

servicio, que es lo que yo lo voy a pagar. Entonces, si antes pudiera hacer todo esto, me iba a significar 300000 dólares o 500000 dólares, ya yo no tengo que coger es 500000 dólares para esa inversión, porque alguien la va a poner a alguien, la va a ser lo que le voy a pagar son 5000 dólares por mes durante 5 años, por decir algo, la otra ventaja que tiene es que, esos equipos que están allí, como me los están dando en servicio administrado, la tecnología cambia tanto que a los 3 años ya no me sirven. Si yo los compré, me los tengo que aguantar, pero como yo se lo estoy contratando en un servicio administrado a los 3 años, le digo, necesito adecuación de software, necesito que me cambies tu equipo, es una figura que también nosotros podemos recurrir de acuerdo de servicio administrado, está amparado a contrataciones abiertas por tecnología y ya existe el modelo de servicio, el servicio administrado ya existe en el ICE, se lo ha dado al AYA, bueno, voy a ponerles un ejemplo. ¿Todos han descargado EDUS, por ejemplo, bueno, ¿quién les dio ellos a la caja? está figura, les dio las plataformas, les hizo los cuartos de comunicación en todos los hospitales, en todos los centros primarios, secundarios, les hizo el cableado estructurado, le dio la conectividad, les puso el equipo, les da mantenimiento, le dio la APP y solo les paga. Entonces, lo que yo quiero es que salgamos del cuadrado de contratación administrativa porque hay muchas cosas que podemos hacer, saliéndonos de ahí. Hay otro que son los convenios marco: ----------

Figura #3: Convenio Marco

Ley General de Contratación Pública Nº 9986
CAPÍTULO VIII ARTÍCULO 84

ARTÍCULO 84- Convenios marco

"Mediante esta modalidad de contratación se pueden adquirir obras, bienes y servicios para suplir necesidades de diferentes instituciones públicas, ...

La Administración descentralizada podrá utilizar esos convenios marco o, en su defecto, desarrollar los propios, a los cuales otras entidades interesadas podrán adherirse; en todo caso, previo a la realización del procedimiento deberá verificarse la existencia de un convenio marco en ejecución en el sistema digital unificado, que le permita satisfacer sus necesidades, con el fin de evitar duplicidades....

... Podrán acordarse convenios marco exclusivos para pymes y/o también regionalizados, con el fin de promover una contratación estratégica y favorecer a las personas físicas o jurídicas radicadas de una región del país, en la forma prevista en el artículo 23 de esta ley..."

Que lo permite también de contratación administrativa en el artículo 84. Pero un problemita que he visto que no lo tienen normado, porque no hay un reglamento sobre este tipo de convenio. ¿Qué tipo de convenios? ¿Cuándo lo voy a hacer? ¿Para qué tipo de naturaleza?, ¿cómo evito que el Convenio no se vea, digamos que distorsionado por conflicto de interés?, porque no está establecido un reglamento y esto puede hacerse para adquirir bienes, pueda hacerse para suplir algún servicio, para alguna necesidad y entonces nosotros podríamos tener convenio marco con cooperativa, podríamos tener convenios marco con asociaciones de desarrollo. Vean qué interesante, por ejemplo para el sector cooperativo. Nosotros podríamos tener el Convenio Marco para facilitarle el sector cooperativo, no solamente la transformación tecnológica que ellos necesitan y llevar de desarrollo al sector cooperativo, sino que también, pues ese mismo convenio puede llevar aparejado la formación y capacitación en esa gestión tecnológica e incluso capacitación y formación en el negocio particular, porque yo lo puedo amarrar, el Convenio lo puedo amarrar con la cooperativa, puedo con un convenio con instituciones técnicas, como por ejemplo el Instituto Tecnológico para darnos capacitación, pero también puedo tener un convenio con instituciones de alta tecnología, para que haya pasantías, porque la pasantía es fundamental. Entonces yo no solo le doy la herramienta tecnológica, sino que va a ser una pasantía en una organización, en el país o fuera del país, pero esto tengo que articularlo en un marco, en un marco normativo para poder acceder a todo eso, entonces vean como ustedes le van a agregar valor o JUDESUR le va agregar valor al desarrollo, porque yo le estaría diciendo a esa cooperativa, por ejemplo, no solamente le voy a dar financiamiento, hagamos un convenio donde yo lo voy a ayudar con tecnología a través de un socio que yo tengo, le voy a ayudar con pasantía, le voy a ayudar con capacitación y le voy a ayudar para que usted crezca y se desarrolle, porque si usted crece y se desarrolla, la comunidad se va a desarrollar. Y la otra figura, aquí estoy tratando de ser rápido, porque yo sé que tienen otros compromisos, pero otra figura que pueda utilizarse son los acuerdos de asociación público - privada, que se llaman los APP. ----------

Figura #4: APP
Acuerdo de Asociación Publico-Privado

Una **asociación público-privada** (APP) es un contrato a largo plazo entre una parte privada y una entidad gubernamental, para la provisión de un activo o servicio público en el que la parte privada asume una responsabilidad significativa en la gestión y el riesgo, y la remuneración está vinculado con el desempeño.

"Cuando están bien diseñadas, las APP pueden aportar una mayor eficiencia y sostenibilidad a los servicios públicos..., las APP pueden ayudar a estimular la inversión en infraestructura y fortalecer el impulso de crecimiento".

Jorge Familiar, Vicepresidente del Banco Mundial para América Latina y el Caribe

No hay mucho que se haya aprovechado en Costa Rica, pero en países de América Latina y en otros países eso se ha impulsado muchísimo y nada más yo quiero destacar algo que dice el Vicepresidente del Banco Mundial para América Latina y el Caribe y dice que, con respecto a los APP, que cuando están bien diseñados, las APP pueden aportar un mayor eficiencia y sostenibilidad de los servicios públicos y que las APP pueden ayudar a estimular la inversión e infraestructura y fortalecer el impulso de crecimiento, que es ¿cuándo es muy importante esto?, cuando no tenemos plata, porque con el acuerdo de APP, alguien pone el dinero y hace la inversión. ----------

Figura #4: APP
Acuerdo de Asociación Publico-Privado: Generalidades

Aunque los formuladores de políticas consideran que la posibilidad de llevar a cabo la contabilidad fuera de balance (off-balance-sheet accounting) de las inversiones públicas como un incentivo atractivo para el financiamiento de la infraestructura a través de APP, su principal beneficio consiste en su capacidad para diversificar los riesgos de las partes, aprovechar innovaciones del sector privado, y consecuentemente traer más eficiencia al uso de recursos

Fuente: Catiana Garcia-Kilroy y Heinz P. Rudolph. Financiamiento Privado de la Infraestructura Pública Mediante APP en América Latina y el Caribe. Informe del Banco Mundial. 2017

Según el Banco Mundial, "...un factor crucial de cara a impulsar la eficiencia y calidad de los proyectos APP es una adecuada distribución de los riesgos, basada en las capacidades del Estado, empresas concesionarias, usuarios, financistas y aseguradores."

Fuente: https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/05/04/ppps-vital-to-improve-infrastructure-quality-in-latin-america

Yo no me quiero ver tener en esta parte usted lo van a poder leer, pero hay diferentes tipos de acuerdo de APP. ----------

Figura #4: APP
Acuerdo de Asociación Publico-Privado: Generalidades

- El mayor costo del financiamiento de los proyectos de APP en comparación con la obra pública refleja un mecanismo de financiamiento que se basa en la solidez de los flujos de caja del proyecto y una estructura de financiamiento más completa que valora y diversifica los riesgos.
- Conceptualmente, el costo económico total de un proyecto, para una cierta calidad de servicios y asignación de riesgos, debe ser menor, gracias a la mayor eficiencia en la construcción y operación del proyecto realizado. Mientras que en la obra pública, los proyectos de infraestructura se fondean al costo del financiamiento por el gobierno, en las APP, el costo del fondeo refleja la evaluación del riesgo del proyecto por parte del sector privado, la calificación crediticia del patrocinador, y el costo del mejoramiento del préstamo, en caso de ser necesario.

Fuente: Catiana Garcia-Kilroy y Heinz P. Rudolph. Financiamiento Privado de la Infraestructura Pública Mediante APP en América Latina y el Caribe. Informe del Banco Mundial. 2017

Figura #4: APP
Acuerdo de Asociación Publico-Privado: Generalidades

- No todos los proyectos de infraestructura son apropiados para ser ejecutados con esquemas de APP.
- En las últimas dos décadas, la mayor parte de los países de la región LAC han mejorado sus marcos legales y de políticas para las APP. Un total de 19 países ha promulgado legislación de APP, y sus marcos de APP han sido revisados y mejorados.
- Mejorar la preparación de proyectos y asignar correctamente los riesgos son pasos esenciales para mejorar la eficiencia de los procesos de APP.

Fuente: Catiana Garcia-Kilroy y Heinz P. Rudolph. Financiamiento Privado de la Infraestructura Pública Mediante APP en América Latina y el Caribe. Informe del Banco Mundial. 2017

La colaboración público-privada no es privatización. No es cambio de titularidad de lo público a lo privado (ni viceversa, pues puede darse una colaboración público-privada con infraestructuras de titularidad privada).

Francisco J. Fernández Romero. Cremades & Calvo-Sotelo. 14 Sep. 2020

Como lo son: ----------

Figura #4: APP
Acuerdo de Asociación Publico-Privado: Generalidades

Construir, Operar y Transferir

BOT

- Esta modalidad de contrato establece que la sociedad vehículo del proyecto (SVP) deberá construir, operar y, luego, transferir los activos o todos los componentes del proyecto. Es decir, la empresa privada se encarga de ejecutar la obra bajo su riesgo, y, al final, cobra por el uso directo de la misma.
- En el contrato BOT, luego de que se cumple el plazo para amortizar la inversión, el activo pasa inmediatamente al sector público.
- Es el sector público, quien, al tener la propiedad del activo, cancelará el costo y los intereses de la deuda con los ingresos generados por la infraestructura.

Construir, Poseer y Operar

BOO

- Este tipo de acuerdo dispone que el proveedor privado debe construir y operar los activos de la prestación del servicio. En este particular, el Estado solo regulará y supervisará la prestación del servicio público, ya que la propiedad del activo siempre es del inversionista proveedor.
- Este sistema permite que la entidad privada que ejecuta el proyecto cobre directamente la prestación del servicio.
- Mantiene la propiedad del bien en operación

Construir, Poseer, Operar y Transferir

BOOT

- En este modelo los activos son construidos y operados por la empresa privada. En este sentido, la propiedad de estos es del Consorcio privado hasta que culmina el plazo del contrato, momento en el cual deben transferirse al Estado. Sin embargo, el proveedor privado tiene el derecho a cobrar por el uso directo de los activos.
- Los modelos de APP se valen de la iniciativa, capacidad económica y experiencia del sector privado para introducir mejoras en los servicios y proyectos desarrollados, debe ser bajo altos estándares de calidad y disponibilidad para cada uno de los proyectos.

Fuente: Conexión ESAN el 16 Abril 2018.
Cfr, https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/tipos-de-estructuracion-de-app-en-que-consisten-los-proyectos-bot-boo-y-boot

BOT que es, Construir, operar y transferir, los BOO que es construir, poseer y operar, es decir, no se da la transferencia como lo BOOT que es construye, posee, opera y después de cierto tiempo transfiere y uno, que es bastante utilizado: ----------

Figura #4: APP
Acuerdo de Asociación Publico-Privado: Generalidades

Dentro de los modelos B también está el **esquema *BLT*** por sus siglas en ingles *Build lease transfer* (Construir, Arrendar y Transferir). Posee una serie de elementos importantes a valorar, entre ellos:

- Análisis de los riesgos del proyecto y la viabilidad económica;
- Análisis de crédito desde la perspectiva de los inversores;
- Estructura jurídica de la sociedad del proyecto;
- Las fuentes alternativas de financiamiento;
- Evaluación de Precios y el crédito;
- Garantías y otras fuentes de terceros de apoyo;
- Seguros, garantías y otras formas de protección;
- Consideraciones contables y fiscales para los sponsors e inversores;
- Las características más innovadoras del proyecto;
- Aprendizaje que genera conocimiento en esquemas de financiamiento

Estos tipos de esquemas B, han sido utilizado por algunas empresas para el desarrollo de obra pública.

Ha sido bastante utilizado en el País por algunas entidades públicas, que es el de BLT, qué es construye, arrienda y transfiere, este es un leasing financiero, porque al final está transfiriendo la propiedad, ¿qué cosas podemos hacer con este tipo de figuras? Bueno, un montón, aquí solamente quiero ponerles tres: ----------

Figura #4: APP
Aplicación en múltiples necesidades públicas

Por ejemplo, con un tipo de figura como esta, nosotros podríamos ser el agente, que en un acuerdo APP con empresas, podríamos promover desarrollo de puertos. Por ejemplo, podríamos promover desarrollo de parqueos y podríamos promover fuentes de ingreso y de trabajo, ¿cómo qué? que las terceras figuritas que tengo allí. Por decirle algo, nosotros podríamos decir, bueno, podríamos crear aquí una infraestructura, para que se albergue centros de call Center, para que atienda el servicio de cualquier empresa nacional o internacional que requiera y automáticamente les estamos dando a los muchachos de la zona trabajo en estos call Center, lo que hacemos es que sea un espacio, digamos nosotros podemos decir, damos el terreno, pero la el APP interesado construye el call Center, de acuerdo con esas condiciones, y si nosotros dijimos vamos a buscar a través de, por ejemplo, con el otro modelo, la infraestructura tecnológica necesaria, el cableado estructurado y vamos a ver la conectividad, entonces yo voy a ofrecer la conectividad y ese tercero hace la inversión. Construye el centro de datos y ahí se alberga una gran cantidad de empresas para centros de datos y aquí con el término para que me hagan las preguntas, yo puedo tener 3, 4, 5 centros de datos que están allí, no importa dónde está el servicio en cualquier parte del mundo, si se habla inglés o español y entonces vamos a facilitar un muchacho y una gran cantidad de fuentes de trabajo. Se hace ese acuerdo,

hay alguien que va a construir el edificio, ese alguien se va a construir un edificio va a poner los centros de datos acá o va ponerme aquí y los call Center y empresas que se yo Intel, por ejemplo, viene y se alberga aquí y puede call Center para América Latina o para Centroamérica o el Caribe aquí y no importa en qué parte del mundo se esté atendiendo, porque lo único que necesitamos es la comunicación y nosotros desarrollamos la zona, cumplimos con el objetivo de desarrollo, traemos tecnología, generamos empleo, generamos riqueza y entonces con eso que yo les pasé temprano, de los cantones más desarrollados, creo que empezamos a competir, y estaríamos transformando a través de tecnología a través de este tipo de inversión, el negocio. Vean que lo que yo les estoy planteando, lo saco del depósito, de la visión de un depósito comercial donde venden, cosas de consumo. Los estamos sacando a que esto se convierta en grandes oportunidades de negocio, en un foco de negocio, en donde no tenemos nada más que invertir, sino que facilitar a través de herramientas legales, y espacios que ya nosotros tenemos y aquí entonces ya nosotros vamos a buscar hacer algún convenio con el tecnológico, porque el tecnológico no está aquí, pero entonces para que abra una sede en la zona, convenios con la misma Universidad de Costa Rica para que haya carreras de que faciliten este tipo de negocios. Y aquí, por ejemplo, un tema como lo de los parqueos, no tengo porqué calentarme la cabeza, nosotros podemos hacer un acuerdo de APP para que alguien se encargue de administrar ese parqueo, y yo gano por eso yo simplemente lo que le voy a decir le voy a decir, bueno, vea usted lo que voy a adquirir es una comisión que usted va a pagar, que corresponde al 25% al 30%, al 40% de los ingresos que usted genera mensualmente, pero usted se encarga de construir, de la operación y mantenimiento, de vigilancia, de la seguridad que se requiera para los equipos, etcétera. Porque ese no es mi centro de negocio, mi centro de negocio es otro, mi razón de ser es otra, llevar al desarrollo. Entonces yo lo que hago es que uso herramientas de negocio, para llevar el desarrollo sin necesidad de estar pensando de dónde consigo plata, porque ya en estas dos semanas lo que he escuchado mucho es no hay plata, no hay plata y no hay plata, entonces lo que yo digo es, pero es que tienen activos, entonces lo que

tenemos que hacer es convertir esos activos, en activos productivos, en liberar plata y sin necesidad de tener que hacer grandes inversiones, bueno, lo último ya es un tema de inversiones compartidas. ----------

Figura #5: Modelo Inversión Compartida:

Definición de la Cooperación Paralela
La Cooperación Paralela es un medio alternativo en el cual se hace posible que toda persona física o jurídica INTERESADA puede desarrollar un proyecto conjunto con la JUDESUR

Solicitud de participación en la Cooperación Paralela
El INTERESADO que desee participar en la Cooperación Paralela, debería:

a) Solicitarlo por escrito a la Dirección Comercial , según corresponda.
b) Indicar claramente la actividad a que piensa dedicarse o a la que se dedica, (industrial, comunal, comercial, turística o agrícola, entre otros).
c) Indicar el lugar del territorio regional, en donde se requiere el servicio.
d) Indicar la modalidad de Cooperación Paralela en la que desea participar.
e) Indicar el tipo de servicio que desea, y la estimación técnicamente realizada.

Modalidades de Cooperación Paralela
Podrían manejarse al menos tres modalidades de Cooperación Paralela, así:
a) Donación de equipos.
b) Punto de concesión
c) Reconocimiento de la inversión.

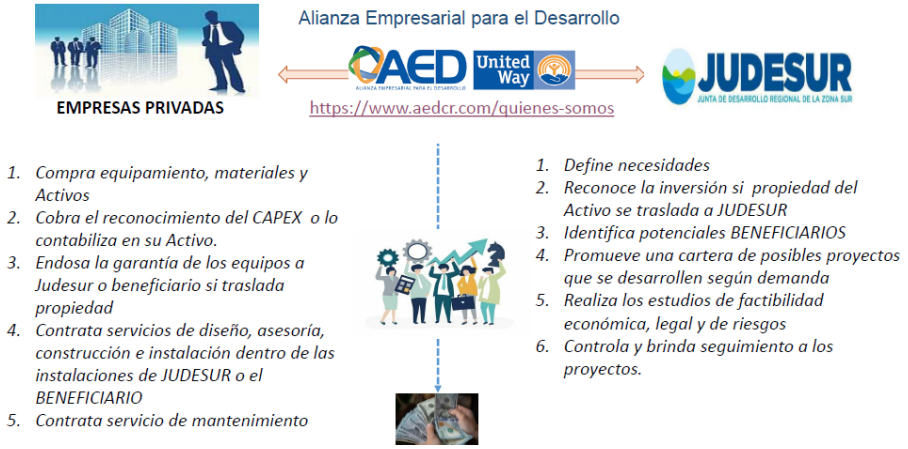
Reconocimiento de la inversión
a) En esta modalidad de Cooperación Paralela, la JUDESUR podrá reconocerle al INTERESADO, el capital efectivamente invertido CAPEX, en la adquisición de los equipos, materiales, infraestructura y repuestos, con el objetivo de satisfacer un bien común o alcanzar un fin público, de conveniencia o para la satisfacción del interés social.
b) El reconocimiento de la inversión, estaría sujeto a condiciones financieras del aporte de CAPEX de las PARTES

Reconocimiento de la inversión ...

3. JUDESUR reconocerá la inversión efectivamente realizada por el INTERESADO, en un período máximo de X tiempo y mínimo de X tiempo, según sea la vida útil de la infraestructura.
4. Una vez que la infraestructura sean puesta en operación a satisfacción de JUDESUR, se firmará con el INTERESADO un contrato, en el que se establecerán los derechos y obligaciones de las partes y los términos en que se realizará el reconocimiento de la inversión durante los periodos a que se refiere el numeral 3, inmediato anterior.
5. El reconocimiento de la inversión se hará mensualmente, conforme a lo defina la JUDESUR pudiendo se incluso un rebajo en facturación de los servicios o un monto mensual que amortizará el valor de la inversión efectivamente realizada en el equipo.
6. JUDESUR reconocerá a la inversión efectivamente realizada en la Cooperación Paralela, una tasa de interés igual a la tasa básica pasiva vigente en el Sistema Bancario Nacional, y calculada por el Banco Central de Costa Rica.
7. Vencido el plazo del contrato y pagada la última mensualidad del reconocimiento de la inversión, la propiedad de la infraestructura será traspasada al JUDESUR

Este es el otro modelo que se puede realizar, que también necesitamos tener algún mecanismo. Y por último, ya para no quitarles más tiempo y me disculpan. Nosotros podemos crear también en este modelo de inversión compartida, alianzas con asociaciones como la alianza empresarial para el desarrollo, que ahí les estoy poniendo el vínculo y que voy a entrar aquí un momentito nada más para que ustedes vean. ----------

Figura #5: Modelo Inversión Compartida:



Esta el vínculo de la Alianza para el Desarrollo y yo quiero mostrarles aquí, quiénes están en este tipo de organización y aquí está, por ejemplo, el directorio de empresas, ustedes vean todas las empresas que están ahí, hay una gran cantidad de empresas que son parte de esta alianza y que nosotros podríamos buscar un acuerdo con alianza para empezar a facilitar también cosas que se puedan desarrollar en la región y sería bueno que en esa lista este JUDESUR que pudiera también establecer puntos de desarrollo. Decirles a manera de conclusión, que si existe interés, en este tipo de planteamiento, es necesario empezar a trabajar en un análisis profundo de factibilidad legal de las diferentes figuras, tal vez no tengamos que hacerlas todas de un solo, pero empezamos con algo. El edificio se construye con el primer ladrillo, necesitamos establecer un reglamento o varios reglamentos según sea necesario eso es lo primero, en lo cual tenemos que empezar a trabajar. Es importante pensar en una cadena de valor a través de un modelos EDT, verdad que todo lo manejemos como una escritura detallada de trabajo, esto es lo que se usan en metodología de proyectos. Es importante, valorar el uso de este tipo de figuras y bueno, ya con esto termino y muchas gracias por haberme dado un espacio para exponerles de estas cosas que veo. ----------

La directora Marielos Castillo Serrano, vicepresidenta de la junta directiva de JUDESUR, agradece al licenciado Luis Alberto Chaves Gonzalez, director ejecutivo de JUDESUR, por la exposición, creo que ha quedado sumamente claro la intención y la elección que hemos hecho nosotros, ha sido muy certera, ha venido a aclararnos ciertas cosas que han estado ahí en la zona de confort, felicitarlo y decirle que, el oído mío se ha endulzado y cuando uno oye estas cosas es donde uno dice, hay progreso, sí se puede, hay insumos que tenemos ahí, que hay que sacarlos y ponerlos a trabajar para que esto arranque. ------

El director Alejandro Chévez Meza, menciona a Don Luis, que no esperábamos menos, creo que tenemos una responsabilidad como junta directiva muy grande, porque compañeros Don Luis puede tener todas las buenas ideas del mundo, pero creo que a partir de ahora lo que debe haber y este 2024 tiene que verse reflejado con un apoyo en todo lo que nosotros queremos, Don Luis le garantizo, lo va a tener. Creo que es tiempo de hacer cambios importantes, hace un momento le escribía, Jasmín. Le digo, no se pueden obtener resultados diferentes haciendo lo mismo, ella ya me estaba hablando algo del tema también, muy contento por la presentación, me parece que las figuras va a depender de las necesidades y lo más que le puedo decir es que cuente con mi apoyo, mientras estemos acá en la Junta Directiva cuente con mi apoyo, algunas de las cosas que has dicho las entiendo, así que si hay una comisión para eso, desde ya tienes todo mi apoyo y soporte en lo que tengas a bien. ----------

El director Guido Lerici Salazar, menciona que se une al cometario de Marielos y Alejandro, Don Luis me gustó mucho la presentación, ese es el camino e Igual me apunto, creo que ese es el rumbo que deberíamos ir tomando. ----------

La directora Ana Cecilia Valerín Pizarro, menciona que se une al comentario de los compañeros, como dice la compañera, llegó música para mis oídos, me sentiré feliz, motivada, yo creo que ha sido la mejor hora que he pasado en este tiempo realmente, porque a eso veníamos, ese era nuestro camino, el de todos y yo creo que don Luis, no en vano lo hemos puesto en manos de Dios desde el inicio, que fuera nuestro guía, que fuera la persona que nos diera los frutos que deseábamos todos, somos una excelente

junta, gente con buenos pensamientos y buenos sentimientos, aquí nada más necesitamos en el capitán que llevara este barco, un buen capitán y muchísimas gracias, yo me siento complacido y fue la mejor hora realmente qué pasado, muchas gracias, don Luis. ----------

El director Juan Carlos Muñoz Gamboa, da las buenas tardes, y menciona que ahora sí digo Tapón, don Luis, ahora sí, díganos cuando entramos o cuando comenzamos, ya nos percatábamos del camino que tenemos que seguir y aquí lo que nos queda es echar a andar. Yo esperaría que ya para el lunes usted nos traiga por donde va el camino, por donde la vereda, porque ya arrancamos, buenas tardes. ----------

El director Rafael Ángel Ureña Solís, menciona que muy complacido, incentiva, motiva y anima a seguir adelante, eso es positivo, positivismo y podemos hacer, lo felicito don Luis Alberto, de verdad que necesitamos esa inyección de positivismo de que sí se puede y que el dos mil veinticuatro sea para nosotros un éxito, muchas gracias. ----------

La directora Ana Tomasa Palacios Martínez, menciona que muy bonito todo, pero oyendo a nuestro administrador, no me arrepiento, soy yo la que dije que había que votar por él, por todas las cualidades que tenía y no me arrepiento y qué dicha, gracias a Dios que nos salió bien y ahí vamos caminando, gracias. ----------

La directora Laura Espinoza Bejarano, menciona que en realidad, muy contenta por la exposición del señor Director Ejecutivo, el sentir de todo es llegar a un punto que uno dice, este asunto no tiene sentido, pero con esta exposición, siento que lo que le queda a la Junta, los que están por más tiempo, darle el apoyo y el respaldo a él para poder lograr todo eso que él propone, a mí me queda poco tiempo, pero igual si Dios me lo permite, seguiré como en otra área, pero siempre por ahí y esperar que se le dé el apoyo en todo lo que se requiera, para poder visibilizar lo que él acaba de exponer y me siento muy contenta por los puestos, por él. ----------

La directora Merilyn Altamirano Amador, se une al agradecimiento de todos ustedes, yo creo que ya han dicho todo lo que yo hubiera querido decir, también muchísimas gracias, muy contenta con la participación y todas esas ideas me encantan, espero poder

trabajarlas en todo lo que me quede de tiempo con la junta y poder ver grandes cambios en lo que es este nuestro trabajo en este depósito y lo que es JUDESUR, muchísimas gracias. ----------

La directora Marielos Castillo Serrano, vicepresidenta de la junta directiva de JUDESUR, agradece a los compañeros y compañeras, en realidad, este es un compromiso que estamos adquiriendo todos y cada uno de nosotros. Yo creo que todo lo han dicho, tenemos que empezar a trabajar, tenemos que empezar a ponernos a la par del director Ejecutivo, a la par de su asesora, que también es persona importante en nuestro diario que hacer acá en esta junta, porque aunque nos reunamos cada martes, es importantísimo estar nosotros al tanto de todo lo que esté pasando día a día por medio de la información que Lolita nos pasa, también recuerden que ella es parte de este equipo y que nosotros debemos de hacer efectivo, estar leyendo y hacer efectivo cada uno de los comunicados que nos envía la secretaría, vamos a continuar, no sin antes decirle don Luis, no temo en decirle que cuenta con el apoyo de esta junta directiva para lo que usted ha propuesto el día de hoy, sé que vas a tener una excelente asesora a la par suya, una excelente secretaria que vas a contar con ese apoyo, siempre te hemos dicho que estas personas son muy valiosas para esta junta, muchas gracias. ----------

Al ser las trece horas con cincuenta y seis minutos, la directora Marielos Castillo Serrano, vicepresidenta de la junta directiva de JUDESUR, procede a dar un receso a la sesión de junta directiva y se retoma dicha sesión al ser las catorce horas con siete minutos. ----------

CAPITULO III. ATENCIÓN AL DTPDI: ----------

ARTÍCULO 3: Oficio DTPDI-N° 237-2023 del licenciado Harold De la Cruz Azofeifa Herrera, jefatura del departamento técnico de planificación y desarrollo institucional, del once de diciembre del dos mil veintitrés, donde presenta solicitud de ampliación de plazo de ejecución del proyecto No. 00062-06-PR-NR “Mejoramiento de las condiciones de visitación turística, empleabilidad y conservación de las Áreas Silvestres Protegidas del Pacífico Sur.” Cuyo dictamen es el siguiente: ----------

Dictamen: ----------

En apego al marco jurídico y con fundamento en la Ley 9356 y su Reglamento, luego de efectuado análisis el respectivo del expediente, basado en la recomendación técnica de la Licda. Angie Rojas Montero formalizadora de Proyectos Dpto. Operaciones- F-OP-096-2023 y la solicitud del Departamento de Operaciones mediante Oficio OPERACIONES-O-114-2023 del 27 de noviembre de 2023 y visita realizada al proyecto el día 12 de diciembre 2023, donde se conversa con el gerente del proyecto, el señor Francisco Delgado, se conoce de primera mano las necesidades actividades pendientes y el tiempo se requiere de más para concluir. ----------

Se somete a consideración de la Junta Directiva de JUDESUR la aprobación la ampliación del plazo en 8 meses adicionales del proyecto No. 00062-06-PR-NR "Mejoramiento de las condiciones de visitación turística, empleabilidad y conservación de las Áreas Silvestres Protegidas del Pacífico Sur.". Para un plazo total de 85 meses contados a partir del 1º desembolso, el cual se tramitó en fecha 16 de junio de 2017, el nuevo plazo vence el 16 de julio de 2024. ----------

ACUERDO 02. Aprobar solicitud del oficio DTPDI-N° 237-2023 del licenciado Harold De la Cruz Azofeifa Herrera, jefatura del departamento técnico de planificación y desarrollo institucional, que respalda la ampliación de plazo en 8 meses adicionales al proyecto No. 00062-06-PR-NR "Mejoramiento de las condiciones de visitación turística, empleabilidad y conservación de las Áreas Silvestres Protegidas del Pacífico Sur.", para un plazo total de 85 meses contados a partir del 1º desembolso, el cual se tramitó en fecha 16 de junio de 2017, el nuevo plazo vence el 16 de julio de 2024**. ACUERDO EN FIRME.** ----------

CAPITULO IV. ASUNTOS VARIOS DE DIRECTORES: ----------

ARTÍCULO 4: El director Juan Carlos Muñoz Gamboa, solicita al director Ejecutivo que en la próxima sesión, presente el estudio de desahucio de una serie de carros que tiene JUDESUR, para ser analizados y tomar el acuerdo pertinente. ----------

ARTÍCULO 5: La directora Merilyn Altamirano Amador, menciona que hoy en la mañana llego una notificación al correo sobre un el acuerdo ACU- 06-49-2023, no sé si lo lograron

ver, dice que tiene vencimiento el 17, entonces creo que deberíamos decidir que se va a hacer con respecto a eso, porque hasta el momento no se ha tomado ninguna decisión al respecto. ----------

ACUERDO 03. Ampliar la medida cautelar de suspensión en el ejercicio de sus funciones al funcionario encargado de mercadeo, hasta el treinta y uno de diciembre del dos mil veintitrés con goce de salario. La directora Ana Cecilia Valerín Pizarro y la directora Ana Tomasa Palacios Martínez, no se encuentran conectadas virtualmente y no están de forma presencial. **ACUERDO EN FIRME.** ----------

ARTÍCULO 6: El director Alejandro Chévez Meza, menciona que hay que tomar un acuerdo de junta para modificar el ACU-04-49-2023, para que en lugar de decir "al Consorcio Estructuras y a OPB", léase correctamente "a los contratistas que se encuentran actualmente vigentes y sus servicios son requeridos para el desarrollo de la fase dos del proyecto de diseño más construcción", todo lo demás queda tal cual fue aprobado. ----------

ACUERDO 04. Modificar el ACU-04-49-2023, para que en lugar de decir "*al Consorcio Estructuras y a OPB",* léase correctamente "*a los contratistas que se encuentran actualmente vigentes y sus servicios son requeridos para el desarrollo de la fase dos del proyecto de diseño más construcción",* todo lo demás queda tal cual fue aprobado. La directora Ana Cecilia Valerín Pizarro y la directora Ana Tomasa Palacios Martínez, no se encuentran conectadas virtualmente y no están de forma presencial. **ACUERDO EN FIRME.** ----------

ARTÍCULO 6: Correo electrónico del licenciado Harold De la Cruz Azofeifa Herrera, jefatura del departamento técnico de planificación y desarrollo institucional, del once de diciembre del dos mil veintitrés, donde solicita permiso de ausentarse el próximo 21 de diciembre 2023, debido a que debe presentarse a San José a firmar unos documentos para un trámite familiar. ----------

ACUERDO 05. Conceder permiso solicitado por el licenciado Harold De la Cruz Azofeifa Herrera, jefatura del departamento técnico de planificación y desarrollo institucional, para

ausentarse el 21 de diciembre 2023, para que realice su trámite familiar. La directora Ana Cecilia Valerín Pizarro y la directora Ana Tomasa Palacios Martínez, no se encuentran conectadas virtualmente y no están de forma presencial. **ACUERDO EN FIRME.** ----------

Sin más asuntos que tratar, se levanta la sesión al ser las quince horas con cuarenta y seis minutos. ----------

JASMIN PORRAS MENDOZA (FIRMA)
Firmado digitalmente por JASMIN PORRAS MENDOZA (FIRMA)
Fecha: 2023.12.20 12:41:23 -06'00'

Jasmín Porras Mendoza
Presidenta

HENRY ALEJANDRO CHEVEZ MEZA (FIRMA)
Firmado digitalmente por HENRY ALEJANDRO CHEVEZ MEZA (FIRMA)
Fecha: 2023.12.19 13:47:44 -06'00'

Alejandro Chévez Meza
Secretario