



**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELECTRICO MUNICIPAL  
DE CARTAGO**

**LA AUDITORIA INTERNA, DE LA JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO, EN CUMPLIMIENTO CON LO ESTIPULADO EN EL ARTÍCULO 22, INCISO e) DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO, N° 8292.**

**HACE CONSTAR**

**QUE AQUÍ INICIA EL TOMO N° 363, DEL LIBRO DE ACTAS QUE LLEVARÁ, DE FORMA DIGITAL, LA JUNTA DIRECTIVA DE LA JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO, EL CUAL SE ENCUENTRA INSCRITO EN EL ASIENTO N° 005 DEL CONTROL GENERAL DE LIBROS LEGALES QUE AL EFECTO LLEVA ESTA AUDITORÍA.**

**EL MISMO CONSTA DE 353 FOLIOS DIGITALES PARA LA TRANSCRIPCIÓN CORRESPONDIENTE, Y QUE DEBEN ESTAR EN PERFECTO ESTADO DE CONSERVACION.**

**DADO EN CARTAGO, A LOS 23 DIAS DEL MES DE FEBRERO DEL 2023.**

MARIA CELINA  
MADRIGAL  
LIZANO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MARIA CELINA  
MADRIGAL LIZANO  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.02.23  
16:19:10 -06'00'

**MAFF. MARÍA CELINA MADRIGAL LIZANO  
AUDITORA INTERNA**



**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ACTA 072-2021**

Sesión ordinaria, celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago. **VERIFICACIÓN DE QUÓRUM:** Al ser las dieciocho horas del día jueves treinta de setiembre del año dos mil veintiuno, están presentes a través de la plataforma virtual webex, Rita Arce Láscarez, quien preside, Lizandro Brenes Castillo, Luis Gerardo Gutiérrez Pimentel, y Elieth Solís Fernández. **INICIO DE LA SESIÓN:** Se cuenta con el quórum reglamentario para la celebración de la sesión. **INGRESO DE LOS DEMÁS DIRECTORES:** Al ser las dieciocho horas con seis minutos ingresó la directora Ester Navarro Ureña. Al ser las dieciocho horas con ocho minutos ingresó el director Carlos Astorga Cerdas, Secretario. Al ser las dieciocho horas con catorce minutos ingresó el director Raúl Navarro Calderón, Vicepresidente. Al ser las dieciocho horas con tres minutos ingresó. Además, participan los señores: Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, Ing. Cristian Acuña Brenes, Director de Operaciones, Lic. Oscar Arias Artavia, Profesional Legal, Lic. José Pablo Salas Ramírez, Auditor Interno a.i. y la Licda. Georgina Castillo Vega, Profesional Junta Directiva.....

**ARTÍCULO 1.- VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM.**

Se da inicio a la sesión con el quórum respectivo.....

**ARTÍCULO 2.- APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.**

**SE ACUERDA:** De manera unánime, afirmativa con siete votos presentes.....

**2.a.- Aprobar el orden del día propuesto por la Presidencia de la Junta Directiva.....**

**ARTÍCULO 3.- REVISIÓN Y APROBACIÓN DE ACTAS ANTERIORES:**

- N° 062-2021 Y OFICIO JD-621-2021.
- N° 063-2021, 064-2021 Y 065-2021

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****3.a. N° 062-2021 Y OFICIO JD-621-2021.**

Se conoce oficio N° JD-621-2021, suscrito por el Lic. Carlos Astorga Cerdas, Secretario de Junta Directiva, mediante el cual indica que ya fue atendido el recurso de revisión, con relación al acuerdo 10.d.1. correspondiente al acta N° 062-2021. ....

Comenta don Lizandro Brenes que por su parte hizo de conocimiento a doña Georgina Castillo su observación no en el acta N° 062-2021, sino en el oficio JD-621-2021 donde se presenta la transcripción del acuerdo del punto 10.d.1. perteneciente a dicha acta y el cual va a quedar constando en el acta N° 071-2021, ya que según su criterio hacen falta dos palabras para una literalidad correcta. ....

Resalta don Carlos Astorga que se atendieron las observaciones de los señores Gutiérrez Pimentel y Brenes Castillo, las cuales se verán reflejadas en el acta N° 071-2021. ....

Aclara doña Rita Arce que se aprueba el acta N° 062-2021 con todas las observaciones que se presentaron en su momento y que ya fueron incorporadas. ....

Interviene doña Georgina Castillo que efectivamente el acta N° 062-2021 que se remitió dentro de la documentación de la presente sesión contiene todas las observaciones, así mismo se consensuó con la Secretaría la incorporación del párrafo que se resaltó de color verde, al día de hoy no recibió más observaciones propiamente del acta N° 062-2021 aparte de las que ya habían sido incorporadas. ....

**3.b. N° 063-2021, 064-2021 Y 065-2021**

Se conocen las actas N° 063-2021, 064-2021 Y 065-2021. ....

**SE ACUERDA: de manera unánime, afirmativa con seis votos presentes.....**

**3.a.- Aprobar el Acta de la Sesión Ordinaria N°062-2021.....**

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**

**JUNTA DIRECTIVA**

**SE ACUERDA: con seis votos a favor y la abstención de la directora Navarro Ureña....**

**3.b.1.- Aprobar el acta de la Sesión Ordinaria N° 062-2021.....**

**SE ACUERDA: de manera unánime, afirmativa con siete votos presentes.....**

**3.b.2.- Aprobar las actas correspondientes a las Sesiones Ordinarias N° 063-2021, N° 064-2021 y N° 065-2021.....**

**ARTÍCULO 4.- RECURSO DE REVISIÓN ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA ARTÍCULO 3.D.3 DE LA SESIÓN 069-2021 PRESENTADO POR FERNANDO BRENES HERNÁNDEZ (PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ACTIVO DE INFOCOMUNICACIONES).**

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio GG-1208-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General; 2. Recurso de revisión y consideración presentado por el señor Fernando Brenes Hernández.....

Explica don Francisco Calvo que tal y como se recuerda en la sesión N° 069-2021 la Junta Directiva acordó con sustento en los criterios de la Asesoría Jurídica, rechazar los recursos que interpusieron varios funcionarios contra una resolución del Órgano Decisor de un procedimiento administrativo, contra ellos, referente al equipo de Infocomunicaciones que se dañó, cuyo Órgano Decisor fue su persona, bajo dicha gestión quedaba en firme la sanción sobre los involucrados en este caso, no obstante el señor Fernando Brenes Hernández presentó un recurso de revisión y consideración contra el acuerdo tomado por la Junta Directiva en su momento, en el siguiente sentido:

- La decisión que tomó el Órgano Decisor en su momento para el caso del señor Brenes Hernández, no era una sanción sin goce de salario, sino que era una amonestación escrita, y así consta tanto en la resolución del órgano Decisor, así como en el estudio que realiza la Junta de Relaciones Laborales. No obstante, al momento de revisar el

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

informe de la Asesoría Jurídica, así como el acuerdo quedo que en el caso del señor Fernando Brenes es una suspensión sin goce de salario por hasta tres días. ....

De ahí es que la Gerencia General eleva para conocimiento de la Junta Directiva el recurso del funcionario con el fin de trasladar el recurso de revisión y consideración suscrito por el funcionario Fernando Brenes Hernández, del Departamento de Planificar la Red de Fibra, sobre el acuerdo tomado en el inciso 3.d.3 de la sesión 69-2021, celebrada el 20 de setiembre de 2021 a la Asesoría Jurídica Institucional para su conocimiento, análisis y recomendación a la Junta Directiva. ....

**SE ACUERDA: De manera unánime, afirmativa y en firme con siete votos presentes....**

**4.a. Dar por recibido los siguientes documentos: 1. Oficio GG-1208-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General; 2. Recurso de revisión y consideración presentado por el señor Fernando Brenes Hernández.....**

**4.b. Trasladar a la Asesoría Legal el Recurso presentado, a fin de que elabore una recomendación de resolución para esta Junta Directiva.....**

**ARTÍCULO 5.- PLANEAMIENTO DE LA CELEBRACIÓN 57 ANIVERSARIO DE JASEC.**

Se conocen los siguientes documentos, oficio N° GG-1212-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General; oficio N° GG-CC-PI-027-2021, suscrito por la Licda. Gloriana Meneses Aguilar, Comunicación Corporativa, Gerencia General, sobre planeamiento de celebración de 57 aniversario de JASEC.....

Para este punto se encuentra presente la Licda. Gloriana Meneses Aguilar, quien mediante diapositivas presentara dicho informe. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Inicia doña Gloriana Meneses presentando los detalles del planeamiento del 57 aniversario de JASEC, cuyo objetivo general es celebrar el aniversario de JASEC de forma virtual, con el propósito de mantener el distanciamiento en tiempos de pandemia, resguardando la salud de todo el personal de la Institución, dentro de sus objetivos específicos están: .....

1. Celebrar durante una semana el 57 aniversario de JASEC de manera virtual. ....
2. Llevar a cabo homenaje a funcionarios de manera virtual, quienes cumplen 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 y 40 años de laborar para la Institución, durante el último trimestre del año (octubre-noviembre-diciembre). .....

Indica que en cuanto al modelo a seguir en esta celebración por la pandemia se desprenden los siguientes detalles: .....

- Informar a los colaboradores que no habrá día del empleado presencial, ni día libre. ....
- Se continúa en pandemia y los casos van en aumento. ....
- Es primordial resguardar la salud de cada uno de los colaboradores y sus familiares directos (burbujas). ....
- Respetar y continuar con las directrices del gobierno. ....
- Sistema de vacunación no limita los contagios del virus. ....
- Se comunicará de manera oficial a todo el personal. ....

Hace ver la señora Meneses Aguilar que se emitirá en el Boletín Especial, la siguiente propuesta del mensaje: .....

- Compañeros y compañeras:

El momento histórico que vive el mundo y por ende Costa Rica, nos lleva a tomar decisiones. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Este año continuamos en pandemia y JASEC no realizará reunión alguna en el mes de octubre con toda la población trabajadora, ni habrá día libre, ya que las condiciones del COVID-19 no lo permiten. Además, la Institución es respetuosa de los Protocolos que ha emitido el Ministerio de Salud. ....

Para los compañeros que cumplen quinquenio, se efectuará homenaje virtual, que se iniciará en el mes de octubre y finalizará en diciembre del 2021. ....

Llegará el momento que nos volvamos a reunir presencialmente, como lo teníamos acostumbrado. ....

En lo que respecta al homenaje a funcionarios que cumplen 5, 10, 15, 20, 30, 35 y 40 años de servicio a la Institución, prevalece lo virtual debido a la pandemia, a raíz de esto dicha actividad se efectuara de la siguiente manera: .....

- A partir del 05 de octubre hasta el 14 de diciembre del 2021, todos los martes, se enviará mediante correo electrónico, un grupo de ocho personas de acuerdo a sus años de servicio. ....
- En total son 89 homenajeados. ....
- Cuatro preguntas entusiasman al homenajeados (a). ....
- A continuación, uno de los ejemplos (fines ilustrativos): .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**


Procede doña Gloriana Meneses a presentar mediante la siguiente tabla cada una de las actividades a desarrollar 57 aniversario de JASEC: .....

Celebración 57 Aniversario JASEC				
Lunes 25 de octubre	Martes 26 de octubre	Miércoles 27 de octubre	Jueves 28 de octubre	Viernes 29 de octubre
7:30 a.m. Apertura Semana Mensaje de la Junta Directiva JASEC por medio de un video.		8:00 a.m. El teletrabajo y el cambio de estilo de vida.	7:30 a.m. Video Baile Típico Funcionarios JASEC conmemorativo al 29 de octubre (se prevé grabar en las Ruinas)	
9a.m. Foro: Hacia dónde vamos: Director Operación, Comercial, Jefe Área Servicios Financieros.	10 a.m. Liderando con ciencia (Base Liderando mi ser desde el conocimiento de mi cerebro). Parte I	10a.m. Liderando mis hábitos. Parte II.	10 a.m. Liderando mi ser. Parte III.	Probable sea declarado asueto conmemoración 29 octubre
11 a.m. El buen uso de los medicamentos te sana pero la automedicación te puede enfermar.				
3p.m. Transformación Digital. *	2p.m. Colaboración, Comunicación Eficaz y Relaciones Humanas. 3:30 p.m. Open Data*	3:30 p.m. Desgaste emocional actual.	1:30 p.m. Consejos comida saludable y su fácil preparación. 3p.m. Cierre. Valores JASEC	

Finaliza la señora Meneses Aguilar recomendando como propuesta de acuerdo dar por recibido el planeamiento de la celebración del 57 aniversario de JASEC, el cual, se

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

efectuará de manera virtual, con motivo de que el país continúa en pandemia COVID-19. ...

Comenta don Carlos Astorga que sería importante coordinar con el departamento de Mercadeo para que esta celebración se refleje en redes sociales, y así la población tenga conocimiento de los 57 años que cumple la institución. ....

Externa doña Ester Navarro sus felicitaciones a la señora Meneses Aguilar por tan excelente programación, puesto que se abordarán una variedad de temas con una importancia muy valiosa. Y concuerda con el comentario del señor Astorga Cerdas, ya que es importante que la población esté informada de la celebración que se vive a nivel institucional. ....

Resalta doña Rita Arce que esta labor requiere de un gran esfuerzo y debe ser reconocido, puesto que no es fácil coordinar este tipo de actividades, más cuando hay involucramiento hacia lo externo. ....

Indica don Carlos Astorga que por su parte agradece tanto a la señora Meneses Aguilar, como a todo el equipo involucrado, y a doña Ester Navarro por su aporte ya que se nota la variedad de actividades que se estarán desarrollando en este aniversario, su voto es a favor. ....

Externa don Lizandro Brenes que por su parte se suma al agradecimiento para doña Gloriana Meneses y todos los participantes, para que esta actividad se lleve a cabo y su voto es positivo. ....

Resalta don Luis Gerardo Gutiérrez, que se une a las palabras de los señores Astorga Cerdas y Brenes Castillo, referente a la enorme labor que ha hecho doña Gloriana Meneses, por lo tanto, su voto es a favor. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Agradece don Raúl Navarro por los esfuerzos dedicados para llevar a cabo esta actividad, y que por supuesto su voto es a favor. De igual forma aprovecha el espacio para saber si se ha coordinado de alguna forma con aquellos funcionarios que cumplen una actividad específica por ejemplo Servicio al Cliente, lo cual les imposibilita un poco el poder conectarse a las actividades que se realizaran. ....

Externa doña Elieth Solís las gracias tanto a la señora Meneses Aguilar, así como a todo el equipo que está detrás de esta organización ya que eso es sumamente valuable. ....

Interviene la señora Meneses Aguilar para indicar que labora con toda la disposición para el bien de la institución, ya que en lo personal “ama” a JASEC, y en medio de la Pandemia ha sido un gran reto para organizar este tipo de actividades, sin embargo, los resultados han sido muy positivos. En atención a la consulta del señor Raúl Navarro es importante indicar que todo ha sido previamente coordinado, el año pasado se tuvo participación del personal técnico, así como de la Plataforma de Servicios, puesto que se coordina con las jefaturas para contar con la participación del mayor número de funcionarios posible, sin dejar de lado las actividades diarias. ....

**SE ACUERDA: De manera unánime, afirmativa con siete votos presentes.....**

**5.a. Dar por recibido los siguientes documentos: 1. Oficio GG-1212-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General; 2. Oficio GG-CC-PI-027-2021, suscrito por la Licda. Gloriana Meneses Aguilar, Comunicación Corporativa, Gerencia General, sobre planeamiento de celebración de 57 aniversario de JASEC.....**

.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ARTÍCULO 6.- QUINTO TALLER DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN PROPUESTA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

Se conocen los oficios N° GG-1154-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva para consideración, discusión y aprobación la propuesta de los objetivos estratégicos de JASEC, elaborada por el Departamento de Planificación Institucional. Además, se remite la presentación de Grupos de interés y objetivos estratégicos-Plan Estratégico 2022-2026.....

Para este punto se encuentran presentes el Lic. José Arce Láscarez, Jefe Departamento de Planificación, la Licda. Jennifer Solano Abarca, Profesional Planificación, quienes estarán a cargo de dicho taller. De igual forma, se cuenta con la participación del Lic. Gustavo Redondo Brenes, Jefe Área Servicios Financieros, y el Ing. Rodolfo Sanabria Hernández, Director Comercial, para atención de dudas.....

Iniciad don José Arce indicando que el taller del día de hoy pretende mostrar lo relacionado a la definición de los grupos de interés, a su vez la propuesta de valor, así como de los objetivos estratégicos. A raíz de la aprobación del benchmarking y el FODA, se ha podido definir la estrategia de los objetivos estratégicos, este trabajo se realizó en conjunto con el Concejo Gerencial y Planificación Institucional en varias sesiones, y se considera que la propuesta que se dará a conocer se ajusta mucho a lo que la Junta Directiva y la Administración desean. Esta etapa es fundamental para la próxima donde se definirán las iniciativas estratégicas, plasmando grandes ideas que vayan sustentadas al cumplimiento de esos objetivos. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Procede doña Jennifer Solano a mostrar el significado de los grupos de interés, el cual se basa en lo siguiente: .....

- Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas. (Freeman, 1983). .....

De igual forma Freeman sostenía que los grupos de interés son indispensables y que siempre se deberían tener en cuenta para la planificación estratégica de cualquier negocio. ....

En cuanto a su impacto en una empresa se dice que, los grupos de interés, son un grupo de personas afectadas por las decisiones de una empresa. ....

Pero el camino inverso también debe ser tenido en cuenta. La satisfacción de esos individuos u organizaciones también influye fuertemente en los resultados y objetivos establecidos por las empresas. ....

Por eso es elemental garantizar que todas las partes interesadas que componen los grupos de interés de la empresa estén satisfechas con el trabajo realizado. ....

Desde los clientes hasta la junta directiva, todos tienen un valor elevado para tu negocio y sus deseos y demandas repercuten directamente en los resultados de tu organización. ....

Resalta la señora Solano Abarca que para este ejercicio se tomó como base el documento de grupos de interés del plan estratégico vigente en la institución, este no tiene gran variación el único que se incluye es el de socios estratégicos, debido al cambio que se está generando en la Ley de Contratación Administrativa, el detalle de los grupos de interés

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

actualizado se desprende a continuación: .....

**Grupos de interés de JASEC**

Nº	Grupo de interés
1	Clientes de servicios eléctricos
2	Clientes de infocomunicaciones
3	Gobierno de Costa Rica
4	Comunidad Cartaginesa
5	Municipalidades de Cartago
6	Entes reguladores y contralores.
7	Proveedores
8	Socios estratégicos

Indica doña Jennifer Solano que es importante tener presente que todo grupo de interés debe de contar con una propuesta de valor, con el fin de que les brinde un atractivo a los individuos, el significado de esta se basa en que una propuesta de valor es un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus grupos de interés. Mostrar a los clientes que lo que la empresa puede ofrecer es indispensable para involucrarlos. ....

Además, que la propuesta de valor relaciona los aspectos más destacados de una empresa y la posiciona entre sus grupos de interés, lo que mejora su capacidad para resolver los problemas que ellos tienen. ....

Dentro de las siguientes tablas se muestra el detalle de cada uno de los grupos de interés con su propuesta valor: .....

.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**
**Propuesta de valor a Grupos de Interés de JASEC**

Grupo de interés	Propuesta Valor
Clientes Servicios eléctricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen servicio al cliente</li> <li>• Tarifa competitiva</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Respuesta oportuna</li> <li>• Asesoría adecuada</li> </ul>

Grupo de interés	Propuesta Valor
Clientes de infocomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Continuidad</li> </ul>

Grupo de interés	Propuesta Valor
Gobierno de Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas competitivas para atracción y retención de inversiones</li> <li>• Servicios de calidad</li> <li>• Generación de empleo</li> <li>• Contribuir a la reducción de la brecha digital</li> <li>• Que la empresa tenga sostenibilidad económica y ambiental</li> </ul>

Grupo de interés	Propuesta Valor
Comunidad Cartaginesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio eficiente</li> <li>• Oportunidades de desarrollo económico</li> <li>• Apoyar la generación de empleos por medio de nuestros servicios.</li> <li>• Proyección social</li> <li>• Tarifas competitivas</li> <li>• Calidad en el servicio</li> </ul>
Municipalidades de Cartago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas competitivas para atracción y retención de inversiones</li> <li>• Servicios de calidad</li> <li>• Apoyar la generación de empleos por medio de nuestros servicios</li> <li>• Contribuir a la reducción de la brecha digital</li> <li>• Que la empresa tenga sostenibilidad económica y ambiental</li> <li>• Buena iluminación pública para mejorar la seguridad</li> <li>• Un aliado para proyectos estratégicos</li> </ul>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

Grupo de interés	Propuesta Valor
Entes reguladores y contralores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y disciplina</li> <li>• Cumplimiento de la contabilidad regulatoria</li> <li>• Cumplimiento del marco regulatorio</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Sostenibilidad económica</li> <li>• Acceso rápido y veraz de la información</li> <li>• Homogeneidad de la información</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Apertura</li> <li>• Rendición de cuentas</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago oportuno</li> <li>• Transparencia en los procesos de compras.</li> <li>• Cumplimiento con los términos y condiciones</li> </ul>

Grupo de interés	Propuesta Valor
<b>Socios estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de negocio a partir de los mercados atendidos por JASEC y necesidades de nuevos negocios.</li> </ul>

Comenta doña Jennifer Solano que, a lo largo del proceso, se aprobó la filosofía de la empresa considerando la misión, visión y valores, el benchmarking y el FODA, con los factores que contempla este último se hace la vinculación estratégica, con el fin de establecer: .....

- Estrategias ofensivas (fortalezas y oportunidades). .....
- Estrategias reactivas (fortalezas y amenazas). .....
- Estrategias adaptativas (debilidades y oportunidades). .....
- Estrategias defensivas (debilidades y amenazas). .....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

A continuación, se detallan cada una de ellas, partiendo de perspectivas: .....

**Vinculación Estrategia con Factores FODA**

PERSPECTIVAS	
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	
<b>Estrategias ofensivas (FO)</b> <b>Se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</b>	Estrategia 1 (F1 F3 - O1 O2 O3) Gestionar el conocimiento y la experiencia de los trabajadores de JASEC, para ofrecer valor agregado a los servicios que brinda la institución de la mano con la tecnología, incorporando los cambios que demanda la transformación digital para brindar servicios de calidad.  Estrategia 2 (F2 – O5) Optimizar los procesos de análisis, control, seguimiento y marco de legalidad externo e interno, así como documentación oficializada, la gestión de riesgos, el seguimiento de objetivos para crear convenios y alianzas empresariales con Instituciones públicas y privadas que le permitan a JASEC, ser más competitiva.  Estrategia 3 (F3 F4 F5 – O6 O7) utilizar la ventaja de contar con un área concesión con centros de población importantes y mano de obra calificada, para atraer personal con elevado nivel de competencias, que faciliten la gestión institucional con soluciones tecnológicas.

PERSPECTIVAS	
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	
<b>Estrategias reactivas (FA)</b> <b>Se evitan las amenazas utilizando las fortalezas</b>	Estrategia 1 (F1 F2 - A2 A4 A5) Mantenerse informado y tener capacidad de gestión sobre políticas y lineamientos de gobierno, entes reguladores y controladores que puedan generar cambios que afecten el giro normal del negocio, así como fortalecer la gestión de riesgos con respecto al impacto que se pueda dar por desastres naturales.  Estrategia 2 (F1 A3) Fortalecer una cultura organizacional, así como los canales de comunicación e incentivos no económicos que permitan retener a los trabajadores que tiene la institución.

.....

.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

PERSPECTIVAS	
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	
<b>Estrategias adaptativas (DO)</b> <b>Se superan las debilidades, aprovechando las oportunidades</b>	<p>Estrategia 1 (D1 D6 D8 O1 O2 O3 O4) Aprovechar la transformación digital y la necesidad de generar servicios para revisar, reestructurar y modernizar los procesos, la estructura funcional e infraestructura de TIC</p> <p>Estrategia 2 (D3 O4 O6) Gestionar la cultura organizacional, fortaleciendo las capacidades blandas y los factores que deben ser atendidos para empoderar al personal, así como atraer capital humano calificado con el fin de obtener resultados en la incursión de nuevos productos y servicios aprovechando la infraestructura disponible en los negocios que ofrece JASEC.</p>
<b>Estrategias defensivas (DA)</b> <b>Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas.</b>	<p>Estrategia 1 (D1 D3 D4 D5 - A1 A3) Gestionar el desempeño basado en resultados, competencias y trabajo en equipo mejorando la comunicación, para potenciar el talento humano y adaptarse a los procesos de transformación digital.</p>

PERSPECTIVAS	
PROCESOS INTERNOS	
<b>Estrategias ofensivas (FO)</b> <b>Se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</b>	<p>Estrategia 1 (F1 F2 – O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7) Aprovechar y fortalecer el capital humano y la calidad en la infraestructura eléctrica y de infocomunicaciones, validando el marco Jurídico de la empresa, para desarrollar servicios y proyectos como el AMI, la electrificación del transporte eléctrico, almacenamiento de energía por medio de baterías, el desarrollo de nuevos negocios aprovechando la digitalización, y la experiencia que han tenido empresas del sector, en el tanto estos sean factibles</p>
<b>Estrategias reactivas (FA)</b> <b>Se evitan las amenazas utilizando las fortalezas</b>	<p>Estrategia 1 (F1 F2 A1 A2 A3) Aprovechar, fortalecer y capacitar el personal de JASEC, para estar actualizado en temas de regulación y reglamentación para cumplir con los requerimientos solicitados por distintos entes que permita establecer la función de cumplimiento regulatorio.</p>
<b>Estrategias adaptativas (DO)</b> <b>Se superan las debilidades, aprovechando las oportunidades</b>	<p>Estrategia 1 (O1 O2 F1-F7) Fortalecer el conocimiento en los procesos de la gestión de administración de proyectos para el desarrollo de las oportunidades de negocios que genera el mercado y que sean técnica y financieramente viables para la empresa.</p>
<b>Estrategias defensivas (DA)</b> <b>Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas.</b>	<p>Estrategia 1 (D1 D2 D3 D4 - A1 A2 A3) Fortalecer e incrementar la capacidad para la gestión de proyectos, incluyendo la conformación de un área funcional a cargo de esta actividad.</p>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

PERSPECTIVAS	
CLIENTES	
<b>Estrategias ofensivas (FO)</b> <b>Se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</b>	Estrategia 1 (F1 O1 O2 O3) Aprovechar la satisfacción del cliente de JASEC en los servicios que brinda dentro de la zona servida, para tener una participación más activa con los grupos de interés, fortaleciendo los servicios actuales y futuros, creando alianzas estratégicas que permitan complementarlos y ajustarlos a la apertura del mercado.
	Estrategia 2 (F1 O4 O5) Fortalecer la satisfacción del cliente en los servicios que brinda JASEC, dentro de la zona servida por medio de campañas intensivas de mercadeo y comercialización para atraer más clientes por medio trámites ágiles y de forma digital.
<b>Estrategias reactivas (FA)</b> <b>Se evitan las amenazas utilizando las fortalezas</b>	Estrategia 1 Capacitar y fortalecer el recurso humano para ofrecer un servicio al cliente diferenciado, para apoyar la calidad y continuidad en los servicios brindados, evitando la pérdida de clientes en los negocios de la empresa
<b>Estrategias adaptativas (DO)</b> <b>Se superan las debilidades, aprovechando las oportunidades</b>	Estrategia 1 (D2 D3 – O1 O3) Definir el marco jurídico interno y externo y las herramientas necesarias para establecer alianzas estratégicas con empresas que estén posicionadas en el mercado o grupos de interés.
	Estrategia 2 (D6 O3 O5) Establecer diferentes técnicas para alcanzar, atraer y mantener a los clientes de la zona servida, ofreciendo soluciones y servicios competitivos en el mercado.
<b>Estrategias defensivas (DA)</b> <b>Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas.</b>	Estrategia 1 (D1 D2 A1 A2) Desarrollar servicios de valor agregado, asociados al negocio de energía e infocomunicaciones viables para JASEC, desarrollando estudios que reflejen la viabilidad técnica y financiera que satisfagan los requerimientos y expectativas de los clientes, creando fidelidad.

PERSPECTIVAS	
FINANCIERO	
<b>Estrategias ofensivas (FO)</b> <b>Se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</b>	Estrategia 1 (F1 O4) Determinar, analizar y controlar las condiciones financieras para la toma de decisiones que permitan establecer, disminuir costos y generar recursos para inversión.
	Estrategia 2 (F1 O2 O3) Aprovechar el mercado disponible, su crecimiento habitacional y socioeconómico para ofrecer más y mejores servicios ligados a la actividad de la empresa, que no requieran grandes inversiones de capital y que contribuyan a mejorar la liquidez.
<b>Estrategias reactivas (FA)</b> <b>Se evitan las amenazas utilizando las fortalezas</b>	Estrategia 1 (F1 A1 A4 A5 A6) Realizar los estudios de prefactibilidad necesarios para el análisis de proyectos de inversión, que permitan generar mayor liquidez y facilitar la búsqueda de recursos financieros para su desarrollo, manteniendo los niveles de inversión requeridos.
	Estrategia 2 (F1 A4) Buscar opciones de financiamiento y refinanciamiento en colones, que le permitan a la empresa destinar mayores recursos para la disponibilidad y continuidad de los servicios
	Estrategia 3 (F1 A5) Gestionar reconocimientos tarifarios oportunos y que provean los recursos necesarios para la operación y mantenimiento de la planta Toro 3, o negociar la participación de JASEC o la venta de la planta, entre otras.

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**

**JUNTA DIRECTIVA**

PERSPECTIVAS	
FINANCIERO	
<b>Estrategias adaptativas (DO)</b> <b>Se superan las debilidades, aprovechando las oportunidades</b>	<p>Estrategia 1 (D3 D5 D6 O2 O3 O5) Buscar fuentes de financiamiento para mejorar la infraestructura para procurar atraer a grandes empresas e incrementar la demanda en general.</p> <p>Estrategia 2 (D3 D5 D6 O2 O3 O5) Optimizar la estructura financiera funcional u organizacional de forma que permita oportunamente gestionar una planificación y control financiero a nivel institucional.</p>
<b>Estrategias defensivas (DA)</b> <b>Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas.</b>	<p>Estrategia (D3 D4 A4 A6) 1 Planificar, organizar y controlar los recursos disponibles para el desarrollo de proyectos, que mejoren la calidad y continuidad del servicio que se ofrece.</p>

Continua la señora Solano Abarca presentando el detalle de cada uno de los objetivos estratégicos: .....

Objetivo estratégico	Descripción	Resultado Deseado
1. Lograr la estabilidad financiera, técnica y comercial del Negocio de Infocomunicaciones.	La sostenibilidad y el éxito del Negocio de Infocomunicaciones es trascendental para JASEC. Se busca que el negocio cubra la totalidad de sus costos efectivos, incluidos los financieros, cancele y reestructure su deuda, en especial la de corto plazo, y genere ingresos suficientes para reinvertir en su crecimiento y para apoyar a JASEC corporativo. Además, debe contar con lo necesario para que su operación técnica sea confiable y segura, y que esté en la capacidad de generar más y mejores servicios de Infocomunicaciones, que sean comercializados con éxito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados financieros netos positivos y crecientes.</li> <li>• Posición financiera sólida.</li> <li>• Operación técnica segura y moderna.</li> </ul>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

Objetivo estratégico	Descripción	Resultado Deseado
2. Fortalecer las finanzas de la Empresa y asegurar su liquidez y sostenibilidad.	<p>JASEC debe lograr una situación financiera sólida, capaz de generar la liquidez necesaria para atender de forma sostenida en el tiempo todos sus costos de operación, sus costos financieros y requerimientos de inversión. Del mismo modo, se requiere la cancelación y la reestructuración de su deuda, de modo que se reduzca a un nivel razonable la exposición al riesgo cambiario, así como el nivel de deuda total y de corto plazo, lo que incluye la cancelación de la deuda comercial vencida con el ICE. En términos generales, se requiere que los principales indicadores financieros muestren resultados adecuados y sostenibles en el tiempo, de modo que sirvan de base para el crecimiento del servicio y la inversión en nuevo proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de caja que cubra la totalidad de los costos y de las obligaciones financieras de forma sostenida.</li> <li>• Composición de la deuda con menor exposición al riesgo cambiario y menor exigencia de corto plazo.</li> <li>• Indicadores financieros adecuados y sostenibles en el tiempo.</li> </ul>

Objetivo estratégico	Descripción	Resultado Deseado
3. Preparar a la Empresa para la transformación del mercado eléctrico y competir con éxito.	<p>La transformación del mercado eléctrico implica, por una parte, la apertura a la competencia por la atención de los clientes residenciales, comerciales e industriales, quienes tendrán la posibilidad de escoger y exigir nuevos servicios y niveles de calidad mayores. La transformación del mercado eléctrico también contempla la irrupción rápida y desregulada de nuevas tecnologías que están modificando los esquemas de negocio tradicionales, como por ejemplo la generación distribuida, la movilidad eléctrica, los acumuladores de energía en el hogar y en la industria, etc. JASEC debe adelantarse a todos estos cambios, ajustar sus procesos, participar y sacar provecho de los mismos, para prestar un mejor servicio en estas "nuevas realidades" y mantenerse vigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para retener y competir por los clientes en un mercado con múltiples operadores.</li> <li>• Procesos adaptados y eficientes para satisfacer las exigencias de clientes que ahora tendrán la capacidad de escoger y exigir nuevas calidades y nuevos servicios.</li> <li>• Capacidad para investigar, invertir y adaptar nuestros procesos a las tecnologías que están cambiando la industria eléctrica y de telecomunicaciones.</li> </ul>

Finaliza doña Jennifer Solano presentando la siguiente propuesta de acuerdo: .....

Aprobar los objetivos estratégicos propuestos para el plan estratégico 2022-2026. ....

Continuar con las etapas establecidas en el cronograma vigente. ....

Externa don Francisco Calvo que es importante indicar que lo que se pretende con la propuesta de objetivos estratégicos es que sean pocos, claros y contundentes para que así sean una herramienta que ayude a orientar a la empresa hacia lo que realmente es importante y lo que se desea hacer, de ahí se derivan tres elementos que se incorporan en los objetivos que para el juicio administrativo son los más importantes o urgentes al día de

***JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO******JUNTA DIRECTIVA***

hoy, ahora bien se pueden tener ideas en particular que tal vez no se reflejen en los objetivos propuestos, sin embargo ese trasfondo y detalle se desarrollara en la parte que sigue, los cuales estarán asociados y alineados a alguno de esos tres objetivos, por lo tanto el elemento más importante es que cuando se defina una iniciativa estratégica o un plan de acción para esas iniciativas siempre se pueda preguntar y validar ¿si lo que se desea hacer está alineado a alguno de los tres objetivos estratégicos? ¿van a apoyar lo que se desea lograr al más alto nivel?, para así no correr el riesgo de crear actividades estratégicas o planes que no estén alineados y que no vayan a ayudar en lo que en este momento es más importante para la empresa. ....

De igual forma hace ver que la empresa debe estar concentrada en sacar adelante Infocomunicaciones, esto por los riesgos que implica que dicho negocio se caiga, y por las grandes ventajas que este sea exitoso. Poner en una mejor condición la situación financiera de la empresa para que sea robusta y permita poder acometer las inversiones que se deseen hacer. También lo que se pretende es evitar un estancamiento con la transformación del mercado eléctrico, ya que se deben de atender los cambios sin dejar de lado la competencia, puesto que estas no van a esperar la regulación y las leyes para establecerse. ....

Comenta el señor Calvo Solano que los puntos expuestos anteriormente son una propuesta, sin embargo, queda en manos de la Junta Directiva la decisión final, por parte de la Administración se desea buscar lo anteriormente planteado. ....

Interviene don Luis Gerardo Gutiérrez para indicar que en lo personal le llama la atención lo que se expone en el objetivo N° 2 en la descripción, donde en términos generales dice

***JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO******JUNTA DIRECTIVA***

que “se requiere de indicadores financieros muestren resultados adecuados ...” es importante considerar que cuando se habla de indicadores financieros cualquier libro referente a la materia son de apoyo, sin embargo, en lo personal considera que se podrían elaborar indicadores financieros propios de la empresa. Por otra parte, en seguimiento al mismo objetivo en la parte del resultado deseado se habla de la composición de la deuda con menor exposición al riesgo cambiario, lo cual lo hace pesar que perfectamente se podrían establecer al menos tres indicadores financieros que permitan irle dando seguimiento a este objetivo, por lo tanto, propone que se realice un comparativo donde en el numerador aparezca el total de la deuda bancaria en moneda extranjera, y en el denominador el total de pasivos bancarios, con el fin de conocer la posición ante el riesgo cambiario por deudas que se tengan con los bancos, y observar así la evolución de la devaluación de la moneda y la amortización que se le hace a los préstamos bancarios. ....

Como segundo indicador sugiere que en el numerador se incluya el total de la deuda comercial en moneda extranjera, y en el denominador el total de pasivos comerciales, esto por cuanto se ha evidenciado que hay algunas órdenes de compra que están denominadas en moneda extranjera, y recuerda haber aprobado modificaciones presupuestarias para darle contenido económico a la adquisición de divisas y así poderle pagar al proveedor, pero también hace su aparición el crédito del proveedor como por ejemplo sucedió con el caso de los ONT y la OLT de Infocomunicaciones, por lo tanto considera pertinente tener ese indicador. Y como tercera propuesta en indicadores hace referencia al total de la deuda bancaria y comercial en moneda extranjera en el numerador y en el denominador el total

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

de pasivos de la empresa con la finalidad de conocer el peso específico del endeudamiento en dólares con respecto a la totalidad de los pasivos. ....

Externa el señor Gutiérrez Pimentel que, en relación a su planteamiento anterior, le encantaría que se pudiera utilizar el sistema de contabilidad de costos junto con el sistema de información gerencial, con la finalidad que se pueda conocer de primera mano, cuál va a ser el costo de generación del kilowatt hora en Birris 1, Birris 3, Tuis, Barro Morado, P.H. Toro 3, para determinar los niveles de eficiencia con que estarían operando esas plantas. Con respecto a los sistemas de información gerencial, recuerda que en la sesión 056-2021 del mes de julio en la página 32 exactamente, en el punto “d” se habla que los sistemas de información gerencial y de gestión del conocimiento deben ser parte de la cartera de proyectos de JASEC para el periodo 2022 2026, y esto se tomó en un determinado momento donde se presentó la situación interna de la empresa. Cuando se habla de FODA se debe de considerar lo discutido en sesión N° 064-2021, del 30 de agosto del 2021, donde en la página 9 se describen las debilidades, y si se retoma la séptima debilidad habla de la pérdida de competitividad y no optimización de costos de operación por ausencia de un sistema de contabilidad de costos , y que afortunadamente ya se está por lograr, a su vez se menciona el tema de un sistema de información integrado, esto obviamente ayudaría a la alta gerencia a la toma de decisiones atinentes al caso, finaliza indicando que deja a criterio de la Administración la consideración de sus inquietudes para que sean consideradas en el plan estratégico que en determinado momento se va a concluir. ....

Resalta don José Arce que en relación a lo comentado por el señor Gutiérrez Pimentel, es importante considerar que la diapositiva que muestra los tres objetivos es la base para

***JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO******JUNTA DIRECTIVA***

definir los indicadores, de ahí que agradece que se le hagan llegar las mismas, para que en el momento que se esté complementando la matriz realizar las revisiones correspondientes y de ser necesario hacer su incorporación con el fin de acuerpar tanto las observaciones de la Junta Directiva así como de la Administración. ....

Interviene don Carlos Astorga para indicar que en lo personal está totalmente de acuerdo con los tres objetivos propuestos, sin embargo, tiene algunas dudas desde la parte metodológica, ya que dentro de estos solamente se destacan acciones que se desean mejorar, para lo cual desea saber ¿si se puede crear un objetivo que esté identificado para mantener lo que ya se tiene y mejorarlo?, puesto que en lo personal no le gustaría que por estar enfocados solamente en una línea, se descuide lo que ya se tiene ganado. ....

Resalta don Francisco Calvo que la consulta que hace el señor Astorga Cerdas es de suma importancia, puesto que tiene que ver con la naturaleza de un plan estratégico que a su vez tiene que entenderse bien cómo se relaciona o en qué se diferencia con el día a día, en ese sentido a nivel de JASEC se debe recordar que se tiene un sistema de gestión empresarial el cual está conformado básicamente por procedimientos, instructivos, formularios, que son los que dicen cómo se hace trabaja día a día, por ejemplo cómo se tiene que atender a los clientes, cuáles son los requisitos que se piden, cómo se tiene que hacer por ejemplo un presupuesto, entre otras gestiones, en el SGE es dónde está descrito la forma de hacer cada labor, y cuáles son los requerimientos mínimos de calidad de cada una de ellas. Cada punto que está ahí documentado incluye una evaluación de cada labor, de ahí es que dicho sistema se encuentra asociado a la evaluación física financiera que también trimestralmente se realiza, e incluso estaría asociado con los informes trimestrales de las distintas áreas, a

***JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO******JUNTA DIRECTIVA***

partir de ellos es que se mide cada una de las actividades que se desarrollan día a día., estando en un proceso de mejora continua. ....

Comenta el señor Calvo Solano que uno de los errores que se comente en varias instituciones es tratar de combinar lo estratégico con lo operativo, ya que el primero de ellos por definición es básicamente lo que se debe de cambiar, por lo tanto en el plan estratégico debería reflejarse lo que se desea que sea diferente para que cuente con una connotación estratégica, y que cuando ya esté implementado y tenga sus frutos, va a formar parte del SGE como un elemento operativo y será a través de los otros indicadores donde se puede dar seguimiento, para determinar si el porcentaje de rendimiento es el adecuado en cada una de las actividades, a raíz de eso considera que se puede hacer un objetivo estratégico que tenga que ver con el mantenimiento de los indicadores operativos, pero en esencia metodológicamente hasta donde tiene conocimiento eso no es correcto y la gran ventaja es que esos indicadores operativos ya existen y están siendo medidos, e incluso la Junta Directiva está conociendo los resultados de forma trimestral. ....

Comenta don José Arce que es importante tener claro que la institución cuenta con un plan operativo anual donde se contemplan las actividades diarias, y es mediante el SGE donde se controla y facilita la gestión de cada uno de los indicadores, de ahí es que varias de las iniciativas que se vayan a plantear, deben ser controladas de forma diaria con el fin de no descuidar la parte estratégica y la operativa, ya que el plan estratégico actual se enfocó mucho en el lado operativo, y lo que se pretende con el nuevo plan es que realmente sea un plan estratégico donde sobresalgan tres grandes objetivos mediante los cuales la Administración y la Junta Directiva puedan cumplir lo deseado, con la oportunidad de poder

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

incorporar durante la revisión y la práctica un nuevo objetivo, teniendo debidamente asegurado que se dio el cumplimiento del mismo. Además, resalta que en cuanto a la forma en cómo se lleva la evaluación del desempeño, es importante indicar que el 80% se desarrolla tal y como lo dictamina el Ministerio de Planificación, y el otro 20% corresponde al cumplimiento de las competencias de cada colaborador, es decir por todo lado se tiene cubierto el llevar a cabo una buena evaluación. ....

Resalta doña Rita Arce que le parece excelente que se ligue la evaluación del desempeño con el cumplimiento de todas las iniciativas propuestas, ya que así a través de las distintas jefaturas se va a monitorear de mejor manera el quehacer de cada uno de los funcionarios, aunado a eso desea que dichas iniciativas también se amarren al cumplimiento de los objetivos con respecto al plan estratégico. Por otro lado, en cuanto a las iniciativas financieras comenta que la Administración puede valorar si se deja el refinanciamiento en colones o más bien se interpreta de una forma distinta la idea planteada. ....

Indica don Gustavo Redondo que lo que se quiere dar a entender con la estrategia número 2 en la parte financiera, es la vivencia actual que se tiene por la necesidad de colonizar, no obstante como bien se indica no necesariamente los préstamos en dólares “son malos”, sino que ciertamente depende de las condiciones, por ejemplo si en el mercado no tenemos una opción para colonizar y si se necesitara más flujo de caja, lo que se vuelve importante es el plazo ni siquiera la tasa interés puesto que esta influye en el flujo de caja en préstamos de 5 años o menos, ya que después de ese tiempo es más elástica la cuota con el plazo que con la tasa, por lo tanto en ese sentido no ve inconveniente en eliminar la frase en colones, sino buscar opciones de financiamiento y refinanciamiento en mejores

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

condiciones, ya que se debe de considerar que este es un tema propiamente estratégico y que ya propiamente la implementación depende de una definición un poco más operativa, en ese tanto se podrían definir esas mejores condiciones dependiendo de lo que se quiera en el momento, ya sea en plazo o colonizar, o ambas. ....

Resalta la señora Arce Láscarez que está totalmente de acuerdo con lo planteado, esto con el fin de evitar una “camisa de fuerza”, ya que, si la evaluación se va a realizar de acuerdo a esas perspectivas, y además se logra un refinanciamiento con un plazo mayor en dólares y sea eso lo que le convenga a la empresa. De igual forma recalca que en este proceso es de suma importancia la participación de Talento Humano, con el fin de que se identifiquen los líderes para que lleven a cabo este plan estratégico, y que a su vez cada funcionario dentro de su área sea responsable de su parte. ....

Interviene don Carlos Astorga para resaltar que dentro del punto de la estrategia número 1 (F1 A1, A4, A5, A6), sería conveniente incluir el tema de factibilidad, puesto que este entra dentro del ciclo correspondiente. ....

Externa el señor Redondo Brenes que para este tipo de casos lo que puede pasar es que en la práctica de los 5 años no sea necesario realizar un estudio de factibilidad, igual se cumpliría con el proceso de pre factibilidad, puesto que el enfoque va dirigido hacia el reglamento de alianzas, y hasta donde tiene entendido en las alianzas JASEC debe de aportar recursos de capital, y es ahí donde se solicita que se haga un estudio de factibilidad, y según los planteamientos realizados se pensó en que sería difícil incursionar en algún tipo de alianzas donde se tenga que colocar recursos, ya que los objetivos van en función de estabilizar y mejorar las condiciones, para así impulsar nuevos emprendimientos. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Resalta el señor Astorga Cerdas que no solo se puede pensar en hacer proyectos por alianzas, puesto que también JASEC puede ejecutarlos de manera propia tal y como los ha hecho la mayoría del tiempo, entendiendo que actualmente se está analizando lo más grueso que se debe de atender y no dejar de lado aspectos importantes. ....

Al ser las 19:22 la Presidencia autoriza al director Brenes Castillo para retirarse de la sesión, debido a una emergencia personal que debe atender. ....

**SE ACUERDA: con cinco votos a favor y en firme, y la abstención de la directora Arce Láscarez.....**

**6.a.- Dar por recibido los siguientes documentos: 1. Oficio GG-1154-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva para consideración, discusión y aprobación la propuesta de los objetivos estratégicos de JASEC, elaborada por el Departamento de Planificación Institucional. 2. Presentación Grupos de interés y objetivos estratégicos-Plan Estratégico 2022-2026.....**

**6.b.- Aprobar los objetivos estratégicos propuestos para el Plan Estratégico 2022-2026.....**

**6.c.- Continuar con las etapas establecidas en el cronograma vigente.....**

**ARTÍCULO 7.- PRESENTACIÓN OFICIO OPER-206-2021 INFORME DE LABORES  
ING. CRISTIAN ACUÑA.**

Se conoce oficio N° OPER-206-2021, suscrito por el Ing. Cristian Acuña Brenes, Director de Operaciones, por medio del cual rinde informe sobre su gestión como Gerente General, por el plazo del 16 de agosto al 14 de setiembre de 2021. ....

Para este punto se encuentra presente el Ing. Cristian Acuña Brenes, quien mediante diapositivas presentará dicho informe. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Inicia don Cristian Acuña indicando que el objetivo general de este informe es presentar ante la Junta Directiva las labores realizadas en la Gerencia General del 16 de agosto al 14 de setiembre del 2021, dentro de los objetivos específicos se considera: .....

- Informar las labores realizadas. ....
- Informar las labores que quedan en tránsito para atención de la actual Gerencia. ....

Comenta el señor Acuña Brenes que como antecedente relevante se tiene que, en sesión ordinaria 058-2021 de esta Junta Directiva se nombra al Ing. Cristian Acuña Brenes como Gerente General interino por el periodo comprendido del 16 de agosto al 14 de setiembre del 2021, ambas fechas inclusive. ....

En lo que respecta a las actividades realizadas se desprenden a manera de resumen las siguientes: .....

1. Se realizó la conformación de los siguientes órganos de procedimientos administrativos: .....
- Conformación de órgano para presunto hecho irregular en la contratación directa 2017CD-000159-01 denominada “Servicio de Reparación de Transformadores de Potencia” .....
- Conformación de órgano para presunto irregular en la contratación directa 2020CD-000058-0018300001 denominada “Mantenimiento Reparación de Rodete de la unidad No. 1 Planta Hidroeléctrica Birris 3” .....
2. Resolución de 5 proceso de Reclutamiento y Selección Interno. ....
  - i. 3 de áreas técnicas. ....
  - ii. 1 de área financiera. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

- iii. 1 de la Dirección Comercial. ....
- 3. Autorización de iniciar 6 procesos de reclutamiento y Selección. ....
  - i. 5 de áreas técnicas. ....
  - ii. 1 de Infocomunicaciones. ....
  - iii. 3 de la Dirección Comercial. ....
- 4. Realización de 11 resoluciones administrativas. ....
- 5. Aprobación de tramites varios de contratación administrativas propias de la Gerencia y áreas asociadas. ....
- 6. Autorizó 3 poderes para trámites varios. ....
- 7. Presentación de informe de labores 2019-2020 ante la Municipalidad de Cartago. ...
- 8. Atención de reuniones con entes externos como CEDET, ARESEP, MINAE y otros.
- 9. Seguimiento a tema de deuda comercial con el ICE. ....
- 10. Verificación de mecanismos de control del personal a cargo de la Gerencia. ....
- 11. Atención de las comisiones y comités de Finanzas, Informática, Desarrollo Institucional, Toro III, Presupuesto. ....
- 12. Activación del tema de eliminación de cuadrilla nocturna de averías. ....
- 13. Remisión a ARESEP, SUTEL, MINAE, CECACIER, casa presidencial, Asamblea Legislativa de múltiple información de diferente índole. ....
- 14. Coordinación y presentación a Diputados de Cartago para temas asociados a la deuda del ICE, quedando pendiente de realizar una nueva reunión. ....
- 15. Aprobación y firma de convenio de cooperación con UCR. ....
- 16. Actividades varias propias del quehacer de la Gerencia. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

17. Atención de 9 sesiones de Junta Directiva con la presentación de un total de 21 puntos, resaltándose de estos: .....

- Nombramientos de personal. ....
- Aprobación del FODA del Plan estratégico institucional. ....
- Aprobación de informe SEVRI 2021. ....
- Aprobación de estados financieros junio 2021. ....
- Presentación y aprobación de POA-Presupuesto 2022. ....
- Informe de implementación de iniciativas Mercadeo y Ventas. ....

De igual forma detalla la lista de los temas entregados y que se encuentran en proceso de trámite: .....

1. Designación de un equipo de trabajo para analizar y desarrollar las herramientas necesarias para que se comience a desarrollar el tema de *Reglamento de Alianzas Empresariales*. ....
2. Coordinación de nueva reunión con los Diputados de Cartago para temas asociados a la deuda del ICE. ....
3. Temas en consulta y a espera de respuesta de las diferentes áreas para ser llevados a Junta Directiva. ....
4. Procesos de contratación de TI sobre fireware y el SAN. ....
5. Actualización de estado financiero de la institución para ser presentado a los bancos y poder explorar una nueva posibilidad de financiamiento. ....
6. Seguimiento al tema de consulta realizada a Gerencia General del ICE sobre estado del trámite de deuda comercial. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

7. Eliminación de cuadrilla nocturna de averías y seguimiento de consultas varias realizadas a diferentes dependencias internas. ....

8. Otros temas menores. ....

Resalta don Cristian Acuña que de acuerdo a los puntos anteriormente expuestos se puede concluir que: .....

- Se puede asegurar que la Gerencia General se mantuvo al día con las actividades que le correspondían hacer durante este periodo. ....
- Se dio continuidad a las actividades que se coordinaron con el Lic. Francisco Calvo, previo a su salida, impulsando a la vez aquellos temas que desde mi óptica eran prioritarios para la institución, generando nuevas oportunidades y posibilidades de crecimiento futuro para la misma. ....

Aunado a eso expresa su agradecimiento a los señores Directores por haber tenido la confianza en su persona para atender esta actividad, que asumió con la responsabilidad y seriedad que se merecía, por amor y agradecimiento a la institución. ....

Finaliza el señor Acuña Brenes presentando la siguiente propuesta de acuerdo: .....

- Dar por recibido el presente informe. ....
- Instruir a la Gerencia General el dar el seguimiento y solución a los temas que han quedado en trámite en su momento. ....

Desea saber don Carlos Astorga ¿en qué consiste el convenio que se firmó con la UCR? ..

Indica don Cristian Acuña que dicho convenio no fue desarrollado durante el mes, sino que era un tema que se venía arrastrando hace un tiempo, puesto que debía ser atendido por distintas áreas entre ellas la parte legal de ambas instituciones, entre otras, una vez

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

cumplidas esas etapas el Rector de la UCR y la Gerencia General de la institución, el mismo tiene como fin una cooperación entre partes, el cual es abierto para que así la universidad pueda prestar cualquier tipo de colaboración a JASEC sobre los servicios que esta pueda brindar sobretodo de formación, facilitar espacios de capacitación, solicitudes de infraestructura, una de las herramientas más fuertes que se está tratando con dicha entidad es el tema de practicantes para que desarrollen sus capacidades en la institución, y que a su vez le permitan a JASEC bajo la modalidad virtual hacer los desarrollos de estudios que se requieren, tratando de adelantar planes que a raíz de la Pandemia tuvieron que verse pospuestos. ....

Además resalta que al ser un convenio, deben de haber beneficios para ambas partes, y en este caso la institución se vería beneficiada en lograr un producto final como lo es el desarrollo de los estudiantes que impartan su práctica profesional en la empresa, en el caso de la UCR es que sus alumnos tengan la oportunidad de desarrollar su práctica asociado a un curso final de carrera, o incluso un trabajo más elaborado de una especialización de maestría, licenciatura o del nivel que se requiera desarrollar. ....

Externa doña Rita Arce su agradecimiento al señor Acuña Brenes por tan buena labor realizada. ....

Resalta don Raúl Navarro que la Junta Directiva se siente agradecida por la colaboración y disponibilidad prestada por parte de don Cristian Acuña para con la institución, y no queda duda del profesionalismo del señor Calvo Solano y el resto de profesionales que conforman la empresa los cuales se caracterizan por el apoyo que brindan en cada una de las labores desempeñadas. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Comenta doña Ester Navarro que le agrada saber que a don Cristian Acuña le gustó la experiencia y que haya aprendido de ella, de ahí que lo felicita y le agradece por la labor atendida, además de la confianza que generaba tanto a la Junta Directiva como a don Francisco Calvo de estar asumiendo dicho cargo. ....

Externa doña Elieth Solís que la labor desarrollada por el señor Acuña Brenes fue excelente, y agradece por los resultados dados, en un cargo que requiere de tanta responsabilidad. ...

Interviene don Carlos Astorga que por su parte confía bastante en la labor de los señores Calvo Solano, Acuña Brenes, Sanabria Hernández puesto que han sabido desempeñar de muy buena manera sus cargos, sin dejar de lado a todos los demás funcionarios que también desarrollan con excelencia sus funciones, de ahí es que cada uno cuenta con el máximo respeto profesional. ....

**SE ACUERDA: De manera unánime, afirmativa y en firme con seis votos presentes....**

**7.a.- Dar por recibido el Oficio N°OPER-206-2021, suscrito por el Ing. Cristian Acuña Brenes, Director de Operaciones, por medio del cual rinde informe sobre su gestión como Gerente General, por el plazo del 16 de agosto al 14 de setiembre de 2021.....**

**7.b.- Instruir a la Gerencia General dar el seguimiento y solución a los temas que han quedado en trámite durante la gestión del Ing. Acuña Brenes.....**

**ARTÍCULO 8.- CORRESPONDENCIA.**

Para esta sesión no se presentó correspondencia.....

**ARTÍCULO 9.- ASUNTOS VARIOS.**

Para esta sesión no se presentaron asuntos varios.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****SE LEVANTA LA SESIÓN A LAS 20:48 HORAS**

**RITA MARIA ARCE LASCAREZ (FIRMA)** Firmado digitalmente por RITA MARIA ARCE LASCAREZ (FIRMA)  
Fecha: 2022.02.07 23:02:13 -06'00'

**Ing. RITA ARCE LÁSCAREZ  
PRESIDENTE**

**CARLOS EDUARDO ASTORGA CERDAS (FIRMA)** Firmado digitalmente por CARLOS EDUARDO ASTORGA CERDAS (FIRMA)  
Fecha: 2022.01.12 21:24:17 -06'00'

**Lic. CARLOS ASTORGA CERDAS  
SECRETARIO**

**RITA MARIA ARCE LASCAREZ (FIRMA)** Firmado digitalmente por RITA MARIA ARCE LASCAREZ (FIRMA)  
Fecha: 2022.02.11 16:45:12 -06'00'

**Ing. RITA ARCE LÁSCAREZ  
VOTOS DISIDENTES art6.**

**AUDITOR INTERNO**

**La Auditoría Interna en cumplimiento a la Ley General de Control Interno N° 8292 artículo N° 22, inciso e), Capítulo IV, hace constar que aquí termina el acta número 072-2021 que incluye 36 folios.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....