



**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ACTA 095-2021**

Sesión ordinaria, celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago. **VERIFICACIÓN DE QUÓRUM:** Al ser las dieciocho horas del día miércoles quince de diciembre del año dos mil veintiuno, están presentes a través de la plataforma virtual webex, Rita Arce Láscarez, quien preside, Carlos Astorga Cerdas, Secretario, Luis Gerardo Gutiérrez Pimentel, 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 cuatro minutos, ingresó el director Raúl Navarro Calderón, Vicepresidente. Al ser las dieciocho horas con diez minutos ingresó el director Lizandro Brenes Castillo. Además, participan los señores: Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, Lic. Juan Antonio Solano, Asesor Jurídico Institucional y la Licda. Georgina Castillo Vega, Profesional Junta Directiva.....

La directora Ester Navarro Ureña no participa de la sesión por motivos laborales, cuenta con permiso de esta Junta Directiva en sesión N° 094-2021.....

**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 cinco votos presentes.....**

**2.a. Aprobar el Orden del Día presentado y propuesto por la Presidencia correspondiente a la sesión N° 095-2021.....**

.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ARTÍCULO 3.- NOVENO TALLER DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS, RIESGOS ESTRATÉGICOS, ANÁLISIS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL.**

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N° GG-1425-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva para conocimiento, discusión y aprobación del Plan Estratégico de JASEC para el periodo 2022-2026; 2. Carpeta electrónica anexa, denominada Plan Estratégico de JASEC 2022-2026, integrada por: a. Plan Estratégico Institucional, Periodo 2022-2026; b. Anexo 1: Definición de metas financieras y documentos de soporte; c. Anexo 2: Definición de metas financieras Infocomunicaciones y documentos de soporte; d. Propuesta metodología revisión estructura; Anexo 4: Resultados aplicación metodología revisión estructura organizacional; 3. Presentación de Plan Estratégico Institucional. ....

Para este punto se encuentra presente el Lic. José Arce Láscarez, Jefe Departamento Planificación Institucional, Licda. Jennifer Solano Abarca, Profesional Planificación Institucional, Lic. Arnold Mora Muñoz, Jefe Departamento Talento Humano, Ing. Cristian Acuña Brenes, Director Operaciones y el Ing. Rodolfo Sanabria Hernández, Director Comercial, quienes por medio de diapositivas presentarán el informe.....

Inicia don José Arce agradeciendo el espacio, ya que para el Departamento de Planificación Institucional, la Gerencia General y para los miembros del Consejo Gerencial es de mucha satisfacción poder presentar en esta sesión el esfuerzo que se ha ejecutado durante 8 meses, un trabajo ordenado, serio y responsable, arrojando así como producto el documento final, que sería el nuevo plan estratégico 2022-2026, dicho plan fue formulado

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

con base a la metodología utilizada por varias empresas, en este caso JASEC adoptó el cuadro de mando integral Balance Score Card, el producto final se basa en los resultados de los talleres tanto a nivel gerencial como los grandes aportes que brindaron los miembros de la Junta Directiva. ....

Otro de los aspectos importantes es que la Administración ha cumplido en tiempo lo establecido en el cronograma, se le dedicó responsablemente el tiempo necesario y cómo se planteó al inicio para la presentación del documento final. ....

Procede doña Jennifer Solano a presentar un video motivacional antes de iniciar con los detalles de dicho taller. ....

Indica el señor Arce Láscarez que el video mostrado es muy atinente a lo que se ha realizado hasta el momento como equipo y que de esa manera se debe sacar adelante a la institución. ....

Reitera que en este caso se genera el noveno taller, el cual tiene como objetivo presentar el documento final con el Plan Estratégico (PE) 2022-2026 de JASEC, formulado con base en una metodología utilizada por muchas empresas e Instituciones de América Latina, dentro de los antecedentes más relevantes están: .....

- Taller 1: jueves 29 de abril 2021 Presentación Cronograma PEI. ....
- Lunes 24 de mayo 2021 Presentación de ajustes a cronograma PEI. ....
- Taller 2: jueves 27 de mayo 2021, Revisión de Filosofía empresarial JASEC. ....
- Taller 3: jueves 24 de junio 2021, Presentaciones contexto externo (avance Benchmarking) y retroalimentación de la Junta Directiva. ....

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

- Taller 4: lunes 06 de setiembre 2021, Revisión del Análisis FODA y retroalimentación de la Junta Directiva. ....
- Taller 5: jueves 23 de setiembre y se reprograma para el jueves 30 de setiembre Grupos de interés y Objetivos Estratégicos. ....
- Taller 6: jueves 28 de octubre del 2021, Taller Construyendo Iniciativas estratégicas.
- Taller 7: lunes 08 jueves 25 de noviembre del 2021, Taller de propuesta de metodología para la revisión periódica de la Estructura Organizacional. ....
- Taller 8: jueves 25 de noviembre 2021, octavo taller presentando Iniciativas Estratégicas de JASEC. ....

Dentro de la metodología del Plan Estratégico 2022-2026, se consideraron los siguientes puntos: .....

- Definición misión, visión y valores (marco Estratégico). ....
- Identificar Grupos de interés y Propuesta Valor. ....
- Análisis problemas internos y externos. ....
- Análisis FODA. ....
- Determinación de Objetivos e Indicadores Estratégicos. ....
- Determinar Iniciativas Estratégicas. ....
- Propuesta para la revisión de la Estructura Organizacional. ....

Propiamente lo que respecta a la Filosofía Empresarial, la cual se aprobó en la sesión ordinaria N° 039-2021, del 27 de mayo del 2021, se establecieron de la siguiente manera:

.....  
.....

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

- **Misión 2022 – 2026:** Contribuir al progreso de la zona servida, mediante la presentación eficiente de servicios públicos de calidad, con los más altos principios éticos que impulsan el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. ....
- **Visión 2022-2026:** Ser una empresa que garantice a sus clientes calidad y continuidad en los servicios que presta, por medio de su sostenibilidad financiera y operativa, como un agente innovador y competitivo en el mercado eléctrico y de Infocomunicaciones. ....

En lo que respecta a los valores, esta parte de la estrategia, fue revisada con detenimiento en especial por los compañeros de la Comisión Institucional de Ética y Valores, así como por los miembros del Consejo Gerencial y los señores de Junta Directiva, en dónde después de todos los análisis y aportes se mantuvieron dos valores de los que se venían trabajando y se incluyó el valor de la Excelencia el cual encierra el valor del compromiso que fue el que se eliminó, además se acopla mejor a la visión propuesta, en la sesión N° 052-2021, del 12 de julio del 2021, se establecieron los siguientes: .....

- Excelencia. ....
- Solidaridad. ....
- Honestidad. ....

Indica do José Arce que, en lo que respecta al Benchmarking, este tema se presenta y se conoce en la sesión ordinaria N° 056-2021, del 29 de julio 2021, donde se dieron tres tendencias que transformarán la industria de la energía: .....

- ✓ Des carbonización. ....
- ✓ Descentralización. ....

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

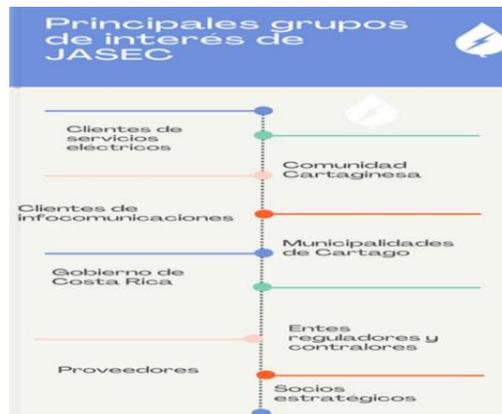
✓ La digitalización impulsa la transición energética. ....

Todo eso muy de la mano con el tema de la transformación digital, la cual se ilustra de la siguiente manera: .....



En cuanto al tema de grupos de interés y propuesta de valor, se presenta y se conoce en la Sesión ordinaria N° 072-2021, del 30 de setiembre 2021, para determinar los grupos de interés de JASEC se toma como base la información del plan estratégico 2022-2018 para ser analizada en las sesiones del consejo Gerencial, dado que esta información no varía tanto en el tiempo. ....

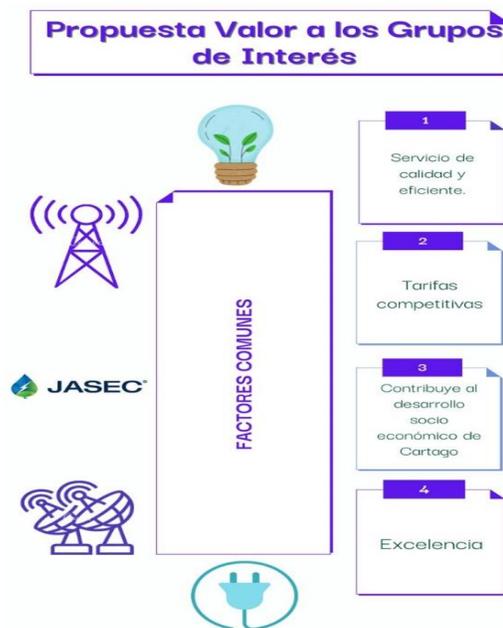
La tabla siguiente presenta los grupos de interés identificados: .....



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

**JUNTA DIRECTIVA**

Hace ver el señor Arce Láscarez que cada uno de los grupo de interés identificados fueron analizados separadamente y se determinó lo que cada uno de ellos desea de JASEC. Al analizar los factores comunes denominadores, se determinó la siguiente propuesta de valor, que representa los aspectos que más desean los grupos de interés de JASEC: .....



Como parte de la metodología para la formulación del Plan Estratégico 2022-2018 de JASEC, se elaboró un análisis FODA para analizar factores externos e internos que impactan directamente en JASEC, dicho análisis se presenta y se conoce en la Sesión ordinaria N° 066-2021, del 06 de setiembre 2021, este fue uno de los principales insumos para la determinación de las iniciativas Estratégicas. ....

Con el análisis FODA, se realizó la vinculación con la estrategia por perspectiva, este análisis e información, determinó un mejor panorama, para la formulación de iniciativas estratégicas. ....

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

## Variables FODA



Posteriormente en la sesión ordinaria N° 072-2021, del 30 de setiembre 2021, se aprueban los Objetivos Estratégicos, conforme a la metodología utilizada, se formularon en los talleres de construcción y sesiones de trabajo, los tres objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, efectuando una descripción de los objetivos y resultado esperado, definiendo dueños y fijadores de meta, así como la frecuencia de medición de los indicadores. ....

Estos tres objetivos de una manera amplia y sintetizada buscan asegurar, mantener, optimizar e innovar los negocios de JASEC, para continuar ofreciendo servicios de calidad, los mismos se describen a continuación: .....

- Fortalecer las finanzas de la Empresa y asegurar su liquidez y sostenibilidad. ....
- Lograr la estabilidad financiera, técnica y comercial del Negocio de Infocomunicaciones.....
- Preparar a la Empresa para la transformación del mercado eléctrico y competir con éxito. ....

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

Explica doña Jennifer Solano los detalles con respecto al tema de iniciativas estratégicas, las cuales han tenido una serie de revisiones, priorizaciones y ajustes hasta llegar a lo que se presenta finalmente bajo los siguientes detalles: .....

- En el taller N°8 de la sesión del 25 de noviembre, se presentó el avance de las iniciativas estratégicas. ....
- Las iniciativas se definieron tomando como base los objetivos estratégicos y se clasificaron por perspectiva según CMI. ....
- En total se determinaron un total de 73 iniciativas estratégicas, luego de una rigurosa revisión. ....

Dentro de los aspectos relevantes en la definición de iniciativas estratégicas 2022-2026, el siguiente grupo dio a conocer los detalles de cómo se estaban llevando a cabo dichas iniciativas: .....

- Gerencia General. ....
- Director de Operaciones. ....
- Director Comercial. ....

Interviene don José Arce para brindar el detalle de cada uno de los factores considerados para la formulación de las iniciativas, de la Gerencia y Subgerencia. ....

**Gerencia Sub-Gerencia:**

1. Lograr el equilibrio entre el reconocimiento tarifario y el costo de Toro 3. ....
2. Lograr mayor efectividad en la administración de la liquidez y del capital de trabajo.
3. Fortalecer y sofisticar la planificación financiera de mediano y largo plazo. ....

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

4. Mejorar la planificación y la gestión de financiamiento de los proyectos y de las inversiones. ....
5. Lograr la plena implementación de los procedimientos de I+D (proyectos). ....
6. Reformar la función de proveeduría para lograr un servicio de adquisiciones completo. ....
7. Fortalecer la administración por competencias y la capacitación efectiva del personal
8. Lograr mayor efectividad en la gestión del clima organizacional, enfocado principalmente a la variable motivación. ....
9. Fortalecer el proceso de digitalización y automatización de los sistemas, administrativos y de las otras áreas. ....
10. Servicios de valor agregado (sistemas) y comercialización de la infraestructura tecnológica. ....
11. Reformar las funciones y estructura de TI para dotarle de las capacidades necesarias. ....

Procede don Cristian Acuña a brindar el detalle de los factores considerados en la Dirección de Operaciones, para definir las iniciativas estratégicas: .....

1. Asegurar que la actividad operativa actual cuente con las condiciones mínimas requeridas. ....
2. Contar con soluciones tecnológicas que faciliten las labores actuales y futuras. ....
3. Definir procedimientos que faciliten. ....
4. el diagnóstico y aprovisionamiento de nuevos recursos financieros y humanos. ....

.....

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

5. Planificar las necesidades que tiene la infraestructura para mejorar su funcionamiento. ....
6. Incursionar en nuevos proyectos que generen valor agregado al servicio brindado. .
7. Implementar procedimientos de seguimiento que aseguren una adecuada retroalimentación a los procesos de la institución y su mejora continua. ....
8. Optimizar las actividades operativas y sus costos para ser más competitivos. mejora continua. ....

Continua don Rodolfo Sanabria presentando el detalle de los factores considerados para la Dirección Comercial, los cuales se definieron en cuatro perspectivas las cuales se desprenden a continuación: .....

- ✓ Perspectiva Financiera: .....
- Fuentes de Crecimiento. ....
- Fuentes de Productividad. ....
- Fuentes de Ingreso. ....
- ✓ Perspectiva Mercado: .....
- Propuesta de Valor. ....
- Relación con el cliente. ....
- Experiencia del cliente. ....
- ✓ Perspectiva Interna: .....
- Construir la Marca JASEC. ....
- Realizar la venta. ....
- Entrega del servicio. ....

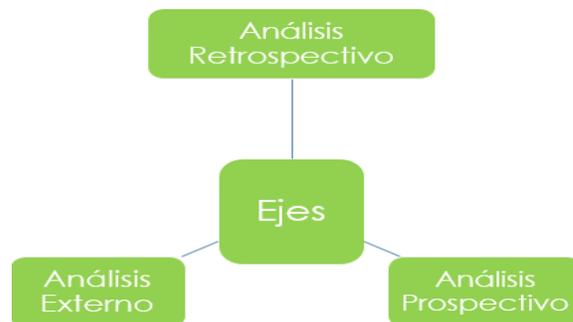
**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

- Servir con excelencia. ....
- ✓ Perspectiva Conocimiento y Crecimiento: .....
- Competencias Interna. ....
- Tecnología e Infraestructura. ....
- Clima interno. ....

Interviene don Arnold Mora con el fin de brindar los detalles del análisis y revisión de la Estructura Organizacional de JASEC, hace ver que como parte de la formulación del Plan Estratégico 2022-2026, es importante indicar que se realizaron los análisis respectivos para determinar la funcionalidad que ha tenido la estructura organizacional vigente y los posibles ajustes que pueda tener para que se actualice a las propuestas estratégicas definidas en este plan. ....

Como parte de los esfuerzos y trabajo realizado se elaboró una guía de referencia llamada Metodología para la revisión periódica de la estructura, la cual fue elaborada en forma conjunta por el Departamento de Talento Humano y Planificación Institucional, además fue revisada y mejorada por los miembros del Consejo Gerencial y conocida y aprobada por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria N° 083-2021 del 08 de noviembre de 2021. ....

Indica que para este proceso se manejó la siguiente metodología: .....



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

En cuanto al análisis Retrospectivo, el Departamento Planificación Institucional remitió un formulario para la recopilación de información, bajo los siguientes elementos: .....

- Factores de la estructura que han limitado el cumplimiento de objetivos e iniciativas estratégicas. ....
- Aspectos que podrían mejorar la condición señalada. ....
- Análisis de factores de éxito en el cumplimiento de iniciativas estratégicas. ....
- Aspectos de mejora sobre las iniciativas estratégicas. ....
- Entre otros. ....

Comenta el señor Mora Muñoz que partiendo de las opiniones y las percepciones que se lograron compilar, se obtuvieron como conclusiones de la encuesta, las siguientes: .....

- Ausencia de un recurso nombrado como Subgerente. ....
- Posición actual del GIS dentro de la estructura. ....
- Diversidad de actividades y funciones que atiende el Departamento AAMEV. ....
- Estructura actual del Área Tecnologías de Información. ....
- Ausencia de una instancia administrativa encargada de la gestión de proyectos. ....
- Alcance actual del Departamento Proveeduría. ....

Así mismo presenta un breve detalle del análisis Prospectivo, el cual pretende visualizar el estado de la situación futura de la empresa, en cuanto al cumplimiento del plan estratégico propuesto y que eventualmente las iniciativas definidas tendrían una afectación directa o indirecta con el tema de la estructura organizacional, dicha etapa se atendió bajo las siguientes actividades: .....

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

- El Departamento Planificación Institucional realizó los talleres “**Equipos con pensamiento estratégico. Construyendo Iniciativas Estratégicas**” .....
- Recopilación de información relacionada con la propuesta de iniciativas estratégicas. ....
- Análisis y priorización de las iniciativas que se incluirán en el Plan Estratégico Institucional 2022-2026. ....
- Identificación de las iniciativas relacionadas con aspectos de la estructura organizacional. ....

A continuación, se brinda el detalle de la relación de las iniciativas estratégicas respecto al análisis retrospectivo: .....

- Realizar estudios internos y de benchmarking y proponer los ajustes a la estructura organizacional y operativa del Área de Tecnologías de Información. ....
- Realizar un estudio que determine la conveniencia de reestructurar el Departamento Proveeduría institucional a un área integral de adquisiciones. ....
- Realizar y presentar un estudio que determine la mejor forma de gestionar la Fiscalización y Control de los contratos como parte del Departamento Proveeduría, con el fin de dar seguimiento en la fase de ejecución contractual a nivel institucional.
- Realizar las gestiones y asignar los recursos necesarios para lograr la plena implementación de los procedimientos de investigación y desarrollo (I+D). ....
- Preparar la propuesta para la creación y desarrollo de una estructura operativa que permita innovar y comercializar servicios de valor agregado para los servicios actuales y futuros de JASEC y su posterior implementación. ....

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

- Preparar una propuesta para implementar la función de regulación o cumplimiento a nivel institucional o al menos de la Dirección Comercial de JASEC. ....
- Análisis y propuesta de la estructura organizacional (Estudio Técnico y demás estudios que justifique la eventual reestructuración) de la Dirección Comercial, en procura de ajustar y optimizar la operación acorde al mercado y la industria. ....

Indica don Arnold Mora que, partiendo de los análisis anteriormente presentados, a nivel del Concejo Gerencial, Planificación Institucional y Talento Humano se llegó a las siguientes consideraciones generales: .....

Es necesaria la realización de los estudios técnicos, legales, financieros, de recursos humanos y otros, para determinar la viabilidad y conveniencia de los eventuales cambios a la estructura organizacional con lo siguiente: .....

- ✓ Nombramiento y/o modificación del puesto vacante de Subgerente General en una nueva Dirección. ....
- ✓ Reestructuración integral y ubicación del Área Tecnologías de Información. ....
- ✓ Revisión de la ubicación y alcance de la Unidad del GIS dentro de la estructura. ....
- ✓ Revisión de la composición y tamaño actual del Departamento Administración de Activos, Mantenimiento de Edificios y Vehículos (AAMEV). ....

Realización de los estudios técnicos, legales, financieros, de recursos humanos y otros, para determinar la viabilidad y conveniencia de los eventuales cambios a la estructura organizacional con lo siguiente: .....

.....  
.....

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

- ✓ Reestructuración integral del Área Operación Comercial y Departamento Mercadeo y Ventas, entre otros: creación de la Unidad de Producto, Valor Agregado y Servicios; recaudación y control de pendiente y facturación. ....
- ✓ Creación del Departamento de Gestión de Proyectos. ....
- ✓ Revisión de la estructura interna y alcance del Departamento Proveeduría para que eventualmente se transforme en un Departamento de Adquisiciones. ....
- ✓ Revisión y eventual ajuste de la estructura funcional para implementar la función de regulación y cumplimiento normativo. ....

Continua don José Arce brindando los detalles del análisis de riesgos estratégicos del plan y acciones de mitigación, hace ver que se debe de identificar riesgos potenciales que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional es un aspecto importante que ayuda a anticiparse a esos riesgos de una forma efectiva, así como preparar a la institución con acciones que permitan mitigar cualquier efecto negativo que estos riesgos produzcan en el caso de su ocurrencia. ....

Es por ello, que en este proceso de identificación de riesgos se consideró dentro del su análisis aspectos como: .....

1. Identificar los factores de riesgos principales para cada uno de los objetivos estratégicos definidos por JASEC. ....
2. Establecer aquellas medidas de contingencia que se implementarían ante la aparición de cada uno de los factores de riesgo identificados. ....
3. Proceso de evaluación en el mapa de calor para determinar la exposición de los riesgos identificados. ....

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

Procede la señora Solano Abarca a presentar las conclusiones consideradas de acuerdo a cada una de las etapas desarrolladas en este proceso: .....

1. Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico 2022-2026. ....
2. Existe la capacidad de personal a lo interno para liderar y desarrollar este tipo de procesos. ....
3. Se destaca la valiosa participación de los miembros de Junta Directiva en el desarrollo del Plan Estratégico 2022-2026. ....
4. Se acogieron las recomendaciones brindadas por la Auditoria Interna con respecto al Plan Estratégico. ....
5. Se tomaron en cuenta todas aquellas observaciones indicadas por los miembros de Junta Directiva. ....
6. El plan estratégico ya es un documento final para que los señores directores puedan analizar y de ser necesario realizar los ajustes respectivos. ....
7. Dar seguimiento a los responsables de las acciones y proyectos determinados para lograr los objetivos estratégicos. ....
8. Realizar un monitoreo periódico (semestral) y sistemático de los indicadores de los objetivos estratégicos, según la frecuencia establecida para cada uno. ....
9. Hacer revisiones anuales del Plan Estratégico. ....
10. Revisar las metas de los indicadores del desempeño y las fechas propuestas para cada acción planteada, con el fin de identificar oportunidades de mejora. ....
11. Desarrollar habilidades de monitoreo, análisis y toma de decisiones para las direcciones y jefaturas de JASEC. ....

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

12. Llevar a cabo un proceso de comunicación de los resultados obtenidos en el Plan Estratégico 2022-2026, mediante mecanismos para lograr conciencia, sensibilización y apropiación del plan desarrollado. ....
13. Con respecto a estructura organizacional de JASEC, se considera deben realizarse los estudios técnicos, legales, financieros, de recursos humanos y otros, para determinar la viabilidad y conveniencia de los eventuales cambios a la estructura organizacional. ....
  1. Nombramiento y/o modificación del puesto vacante de Subgerente General en una nueva Dirección. ....
  2. Reestructuración integral y ubicación del Área Tecnologías de Información.
  3. Revisión de la ubicación y alcance de la Unidad del GIS dentro de la estructura. ....
  4. Revisión de la composición y tamaño actual del Departamento Administración de Activos, Mantenimiento de Edificios y Vehículos (AAMEV).
  5. Reestructuración integral del Comercial y Departamento Mercadeo y Ventas, entre otros: creación de la Unidad de Producto, Valor Agregado y Servicios; recaudación y control de pendiente y facturación. ....
  6. Creación del Departamento de Gestión de Proyectos. ....
  7. Revisión de la estructura interna y alcance del Departamento Proveeduría para que eventualmente se transforme en un Departamento de Adquisiciones. ....

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

Continua el señor Arce Láscarez brindando el detalle de cada una de las recomendaciones consideradas de acuerdo a las conclusiones anteriores: .....

1. Dar por recibida toda la documentación (Plan estratégico y sus anexos), así como la presentación y las explicaciones dadas por la administración. ....
2. Dar por aprobado del plan estratégico 2022-2026, de JASEC. ....
3. Sustituir el Plan Estratégico 2018-2022, por el Plan Estratégico 2022-2026. ....
4. Instruir a la administración para comunicar el Plan Estratégico 2022-2026 y elaborar un plan de comunicación y sensibilización. ....
5. Instruir a la administración para ejecutar el Plan Estratégico, incluyendo: Filosofía empresarial, Objetivos e iniciativas estratégicas, los estudios técnicos para el ajuste a la estructura organizativa, y la gestión de los riesgos estratégicos. ....
6. Instruir a la administración para que se ejecute el debido control y seguimiento del Plan Estratégico 2022-2026. ....

Finaliza don Jose Arce presentando como propuesta de acuerdo, el revisar y agendar para una próxima sesión la aprobación del Plan Estratégico 2022-2026. ....

Comenta el señor Arce Láscarez que dentro de las conclusiones se presentó un punto muy importante sobre que existe la capacidad de personal a lo interno para liderar y desarrollar este tipo de procesos, ya que en el plan estratégico anterior se realizó una inversión de ₡ 20.0 millones aproximadamente, y esta oportunidad es un reflejo de que las cosas se pueden lograr, teniendo presente que uno de los puntos más importantes en esta práctica es la parte de las finanzas de la institución, y el valor agregado que se adquiere. ....

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

Pregunta don Luis Gerardo Gutiérrez ¿Cómo está el asunto del tema de la exposición cambiaria de JASEC? ya que a medida de que se fueron viendo los distintos puntos no pudo observar nada al respecto, a sabiendas de que se tiene un alto endeudamiento en moneda extranjera y lamentablemente por la venta de sus servicios no se reciben dólares, con excepción de los clientes mayoristas del negocio de Infocomunicaciones, lo cual genera una situación de debilidad para enfrentar posibles situaciones que nadie desea vivir, en el sentido de que se ha tenido que soportar de forma constante a lo largo de estos cuatro años los efectos provocados por esa devaluación del colón, y considerando situaciones presentes y futuras como es el caso de las elecciones, el alza en el factor variable de la tasa de interés, entre otros, la situación a cortísimo plazo se ve muy preocupantes porque forman parte de los riesgos anteriormente señalados.....

Externa don Jose Arce que dicho tema si está contemplado, para lo cual muestra el detalle del cuadro donde se refleja a nivel de iniciativas y riesgos lo consultado. ....

Colabora doña Rita Arce con brindar un detalle más amplio sobre la consulta del señor Gutiérrez Pimentel. ....

Desea saber el señor Gutiérrez Pimentel ¿si las tablas mostradas por doña Rita Arce van a formar parte del plan estratégico? Ya que en lo personal desea que lo dicho quede expresamente planteado en el objetivo de que la institución va a hacer todos los esfuerzos por convertir esa deuda de dólares a colones y así minimizar ese riesgo cambiario que todo el tiempo ha afectado la situación económico – financiera de la institución.....

Resalta el señor Arce Láscarez que efectivamente dicha información está quedando incorporada en el documento final del plan estratégico inclusive contiene un anexo para

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

ampliar más la información. ....

Confirma don Francisco Calvo que dentro de las iniciativas que se asocian al objetivo estratégico número 1, hay una serie de iniciativas específicamente financieras diseñadas por don Gustavo Redondo y validadas por el Concejo Gerencial que van directamente relacionadas a indicadores financieros, donde uno de los más importantes es la capacidad de generación del flujo de caja para cubrir los costos, así como ir convirtiendo dicho saldo en dólares, así como es poder cubrir de mejor forma con la propia operación los costos operativos y financieros. ....

Externa doña Rita Arce que inclusive dentro del FODA analizado, en la página 34 dónde se indican las amenazas, los factores externos en su punto número 4 dice: "afectación directa en el diferencial cambiario que provoca el incremento en los pasivos bancarios y en otros pasivos comerciales", es decir ahí está identificado ya como amenaza, pero dentro del documento está el análisis y cómo lo va a analizar y como lo está la Administración. ....

Aprovecha el espacio para dar las gracias a los funcionarios involucrados en todo este proceso, es sabido que este plan estratégico trae cambios importantes en muchas áreas y procesos operativos, y adicionalmente es un plan estratégico moderno que va a conllevar a que sea necesaria la toma de decisiones ágiles, oportunas, en tiempos adecuados, por las personas correctas entre otras. Por lo tanto. es que uno de los aspectos más importantes se enfoca en la toma de decisiones considerando que la empresa tiene jefaturas de área y departamento, directores, y es también conocido que a quien le corresponde esto es la Administración superior (Gerente, Subgerente y Director), así como los directores que también tienen la investidura para que puedan tomar decisiones. A raíz de eso le gustaría

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

saber ¿cuáles van hacer los roles de cada uno, en cuanto a la toma de decisiones?, por lo tanto extiende la solicitud a la Administración para que entregue un documento sobre este asunto de acuerdo a cada uno de los cargos con los diferentes roles, de acuerdo al plan estratégico, parte operativa, así como a los lineamientos y alcance que defina la Gerencia General para las direcciones y para toda la institución. ....

Desea saber don Raúl Navarro ¿si lo que indica la señora Arce Láscarez va a estar contemplado en cada uno de los perfiles de puestos? .....

Resalta la señora Arce Láscarez que sobre los perfiles de puestos todavía no se puede modificar tiene que ser de acuerdo a lo que ya está, sin embargo, el perfil le puede dar un lineamiento. En cuanto a toma de decisiones si es importante a nivel administrativo, todavía no se van a tomar decisiones respecto a los perfiles ni a la estructura. La cuál es su segunda intervención en sentido que se debe hacer un análisis desde muchos puntos de vista, y para eso la Administración necesita hacer toda una serie de estudios, por lo tanto, como parte del acuerdo desea que se incluya que los estudios mencionados por el señor Mora Muñoz sean remitidos los más antes posible para poder ir trabajando sobre la nueva estructura. ....

Externa don Francisco Calvo que lo conversado con la señora Arce Láscarez fue sobre un organigrama, el cual es relativamente sencillo para poder presentarlo antes de un plazo de 30 días antes, ahora bien, este no es en sí mismo el cambio en la estructura sino que es simplemente el reflejó o la representación de algunos de los cambios que se pretenden realizar, dado que no todos los cambios se van reflejar en un organigrama, o los cambios finales en el organigrama tendrán que estar definidos por el estudio correspondiente, lo que

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

sí se puede hacer es un organigrama que reflejé por lo menos los posibles cambios, que sí tengan que ver con movimiento o creación de departamentos. ....

Aclara que los estudios son otra cosa, ya que ejemplo para crear un solo departamento hay un informe general dentro de los cuales incluye un estudio Técnico, de Talento Humano, Financiero, y criterios legales, de planificación y de las áreas involucradas, a raíz de eso si lo que se pretende es tener a 30 días todos los estudios para los posibles cambios, eso es materialmente imposible, más bien lo que hay que hacer es tratar de definir cuál es la mejor forma de hacerlos, cuáles son los más prioritarios y quiénes pueden hacer cada uno de los estudios, convirtiéndose en un proceso paulatino y las fechas específicas aún no se pueden establecer. ....

Indica la señora Arce Láscarez que con lo dicho el tema le preocupa, aún más ya que si el plazo de estudios se va a extender a un año, todo lo gestionado con el plan estratégico sería como un año perdido. ....

Hace ver el señor Calvo Solano que no todos los estudios tienen que ir uno detrás de otro, por ejemplo, hay algunos estudios que pueden ir en paralelo como el estudio técnico que está trabajando don Rodolfo Sanabria va a ir en paralelo con el del GIS que nada tiene que ver, sin embargo, lo que su persona no puede asegurar es que todos estén listos para una fecha puntual, de ahí que no considera conveniente establecer una fecha focal para entrega sino para dar un avance. ....

Comenta doña Rita Arce que lo que interesa es conocer el plan de acción, con responsables, actividades de cara a lo que su persona indicó anteriormente, pero si ahora se dice que se va a tardar un año en hacer una estructura para implementar este nuevo

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

plan estratégico considera que es mucho tiempo, y decir que se van a tardar de 3 a 4 meses haciendo los análisis es bastante preocupante, por lo tanto, recomienda que se dé un plazo 90 días, el cual le parece que es bastante y que la Administración brinde un informe mensual de avance y en marzo se presenten. ....

Consulta don Lizandro Brenes se considera necesario hacer un análisis integral del organigrama de JASEC, debido al Plan Estratégico o solamente se visualizaría necesario de acuerdo a las personas que participaron en la formulación de esta propuesta. ....

Externa doña Rita Arce estar de acuerdo con la inquietud de don Lizandro Brenes, porque lo que se puede presentar, tal y como lo ha dicho don Francisco Calvo, la estructura que consideran a la última sesión del mes de enero. ....

Señala don Lizandro Brenes que si la Administración está conforme con este Plan Estratégico, dentro de la planificación estratégica, se debe visualizar el recurso humano que se tiene para poder hacer realidad las iniciativas estratégicas y cumplir con los objetivos, porque si no, no hubiese sido un Plan Estratégico racional, por lo que le parece ilógico hacer un estudio generalizado de todo el organigrama funcional de JASEC, cuando estos compañeros de la Administración participaron en la definición de objetivos, iniciativas estratégicas y está seguro que si contemplaron los recursos humanos con los que cuentan y visualizar qué cambios funcionales tienen para cumplir con los objetivos. Es por lo que bajo esa lógica no ve necesario generalizada del organigrama. ....

Indica doña Rita Arce que se analice el tema de la estructura, se ve en la última sesión del mes de enero 2022, y se tomen decisiones con base en los estudios que haya que hacer de acuerdo con los cambios en la estructura. ....

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

Indica don Francisco Calvo que tal vez es un asunto de conceptos, ya que se hizo la revisión completa de la estructura, y el resultado es lo expuesto por don Arnold Mora al inicio, en la que se analizó en qué pudo haber perjudicado la estructura actual para ejecutar el Plan Estratégico que va terminando, así como el nuevo y se determinó los posibles cambios en la estructura funcional, pueden ser necesarios para fortalecer o potenciar la ejecución del nuevo. ....

Destaca que al final de la intervención de don Arnold Mora, indicó entre algunos aspectos, los siguientes: .....

1. Pareciera que hay que mover el GIS. ....
2. Pareciera que se debe de reestructura Tecnologías de Información. ....
3. Pareciera que hace falta un Departamento de Producto. ....
4. Pareciera que la Proveeduría requiere transformarse en una Unidad de Adquisiciones, para que sean ellos los que compren y no toda la institución. ....

Es por lo anterior, que pareciera que la revisión integral de la estructura, contrastada con el Plan Estratégico ya está, ahora, recuerda que en los primeros meses del presente periodo, la misma Junta Directiva solicitó un criterio a la Asesoría Jurídica en relación a cómo se hacen esos cambios, en la que aclaró que deben de estar basadas en estudios, dependiendo del cambio la cantidad de estos, pero que cuente con un criterio técnico que alguien lo firme y las implicaciones que presenta, así como que no hay inconveniente desde el punto de vista presupuestario y legal. ....

Destaca que hace falta que la Administración valide que esos cambios se pueden hacer, no son más caros de la cuenta, no tienen inconveniente técnico, así como que están

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

alineados con los objetivos estratégicos, y que incluso es para la misma protección de la Junta Directiva, al momento de tomar un acuerdo, y que esté debidamente fundamentado. Señala doña Rita Arce que justamente por eso consultó que para los estudios, se imaginó que primero había que hacerlos, para ubicar donde era la mejor forma de ponerlos, y don Francisco Calvo planteó al inicio que primero puede presentar la estructura y luego los estudios, para lo cual le pareció muy extraño, ya que considera que lo lógico primero los estudios y definir si amerita o no los cambios, de ahí que si bien está de acuerdo. En primer lugar, le planteó hacer los estudios y luego la estructura porque personalmente suena lógico, sin embargo, indica que es preferible, hacer la estructura y luego los estudios, sin embargo, es el experto y su persona no, pero lo deja ahí planteado. ....

Indica que otro punto a mencionar es que en las recomendaciones de la presentación, indica el sustituir el Plan Estratégico 2018-2022 por el del 2022-2026, sin embargo, el primero es el que está aprobado, y se indica que se debe de sustituir, de ahí que no se sabe si se puede hacer un acuerdo que lo indique de esa manera, para lo cual se tendría un Plan Estratégico que va a estar aprobado, si es que se aprueba, pero no sabe si va a empezar a funcionar o no, generándole alguna angustia tomar esta decisión al respecto, así como la inquietud de cómo se va a llevar a cabo este plan, porque lo que necesita es que lo acompañe un cronograma, acciones, para ir viendo las metas y que no sobre pase el primer trimestre. ....

Señala don Juan Antonio Solano que indudablemente que, si la Junta Directiva aprueba este nuevo Plan Estratégico, parte de los acuerdos es dejar sin efecto el anterior, siendo que el nuevo va a tener que llevar una implementación, no solo de aprobarlo per se, sino

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

qué va a llevar toda una serie de actividades que son las que se plantean en el plan estratégico. Por lo tanto, en cuanto a la consulta si se aprueba el plan, hay que definir la fecha de entrada en vigencia y con base a eso la Administración plantea la transición de implementación, por lo no pueden subsistir los dos planes ejecutándose a la misma vez, es decir se deja sin efecto el anterior y entra a regir el nuevo plan estratégico. ....

Externa don Gustavo Redondo que sobre las inquietudes de don Lizandro Brenes y doña Rita Arce respecto al tema estructura, desea reforzar lo dicho por don Francisco Calvo en el sentido de que las reestructuraciones deben hacerse de forma cuidadosa y planificada conforme a la metodología que se había aprobado ya por Junta Directiva, y porque inclusive se debe considerar que para el próximo año hay una disposición de la Contraloría General de la República (CGR), acerca de la revisión periódica de la estructura organizativa, por lo tanto, es la aprobación de los cambios que al final procedan y que se documenten con los estudios, van a servir en el expediente respectivo para comentarle a la CGR la implementación de esa disposición, del mecanismo que ya propiamente la metodología que don Arnold Mora había propuesto y que fue aprobada, pero por otro lado los cambios van a ser el respaldo de implementación. ....

Respecto a lo comentado por don Juan Antonio Solano, lo que se tiene es un plan estratégico vigente 2018-2022, pero el que sigue comprende del 2022-2026 entonces se traslapa en el 2022, por lo tanto se debe tomar la mejor redacción posible para que no hayan dos planes vigentes, el sentir de la Administración en estos casos es que se trabaja el nuevo plan para que entre a regir el siguiente año, de ahí el propósito está en que se aprueben los cambios y sean aplicados en el 2022 si es posible.....

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

En cuanto al cumplimiento del plan estratégico se debe considerar que no todo va asociado a esos indicios de reestructuraciones sino que van a haber temas que van a empezar a avanzar con la estructura y con los recursos que se tienen actualmente, y van a existir otros que probablemente pueden depender o mejorar, si tienen una estructura y unos recursos diferentes, aunado a eso hay que tener presente que dicho plan va a estar siendo revisado anualmente, entonces en ese momento producto de las revisiones que se hayan hecho de los indicios de reestructuración es que eventualmente se puede ajustar oportunamente algunos objetivos de las iniciativas o de las menciones propiamente del plan, recapitulando lo de la reestructuración va ayudar para demostrarle a la CGR que se está cumpliendo la disposición, que se necesita el acuerdo para que termine un plan e inicie el siguiente, y precisamente que sí va a haber un período de actualización donde pueden haber cambios respecto a la reestructuración final que la Junta Directiva apruebe. ....

Señala don Francisco Calvo que una de las cosas que iba a indicar es lo último expuesto por don Gustavo Redondo, en cuanto a que no hay que confundir el Plan Estratégico con reestructuración, por cuanto son cosas diferentes, donde, la primera es una medida que se toma, para impulsar el segundo y mejorar las posibilidades de la empresa de cumplir con el Plan Estratégico, el cual es más amplio y de hecho son las menos iniciativas las que tienen que ver con reestructuración, por cuanto la mayoría deben de cumplirse, las cuales no necesariamente requieren de una reestructuración para su cumplimiento. ....

Confirma a la vez, que el Plan Estratégico vigente, llega hasta el 2022, es decir, incluye ese año en mención, pero lo que se está planteando es uno nuevo que inicia en el 2022, entonces se debe tener uno o el otro, para ello, destaca que el que se desea tener sea el

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

nuevo. ....

Resalta que tal y como lo dijo don Gustavo Redondo, el Plan Estratégico se debe de revisar de manera anual, lo cual es indispensable para que siga vivo, ya que es cuando se estaría agregando nuevas iniciativas, metas a los siguientes años y lo va enriqueciendo con base en la experiencia del primero y la información que se va teniendo. ....

Procede don Carlos Astorga a brindar una síntesis del tema y presentar una propuesta de acuerdo. Es por lo anterior, que externa que es claro que todos quieren lo mismo. ....

Externa en primera instancia su agradecimiento para con la Administración por el esfuerzo que han hecho ya que es un esfuerzo de meses. A la vez, aprovecha para consultar si la propuesta de plan estratégico es operativo, funcional, sin cambios en la estructura, para lo cual concluye que si es operativa, pero los cambios en la estructura lo que van a hacer es potenciar el rendimiento para el logro de los objetivos estratégicos planteados y por eso, de alguna manera entendería que esta dinámica en el análisis de estructuras, es pertinente y necesario, con un esfuerzo permanente y constante, de ahí que ve oportuna la observación que hace doña Rita Arce porque la sensación que le queda es qué se pone primero, para ello, destaca que no es una competencia, sino que es uno y lo otro, y que se puede hacer para complementar los esfuerzos. ....

En lo que respecta al nivel de decisión de cada una de las jerarquías, le parece oportuno asociarlo a las últimas reformas legales establecidas por el legislador en la Ley N° 9635, con el fin de la evaluación de los resultados específicos de cada nivel de mando, empezando por la Junta Directiva. ....

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

Externa con base en lo expuesto, presenta propuesta de acuerdo, para ello, señala que el esfuerzo documental que se ha hecho se refleja en las carpetas de trabajo que encuentran adjuntas en el enlace de la sesión, el cual permite verificar que los diferentes aspectos con mayor o menos claridad, sí se encuentran incorporados, por lo cual, apoya la postura de don Luis Gerardo Gutiérrez, cuando menciona el tema de la exposición cambiaria, el cual sería uno de los mayores riesgos de JASEC a nivel financiero, entre otros, así como los otros documentos que son relevantes para la toma de decisiones, sobre todo para que se realice de manera informada y fundamentada. Es por ello, que considera que el primer acuerdo sería el dar por recibido los documentos el siguiente punto podría ser más controversial en cuanto a si va a hacer aprobado o no y cuando el Plan Estratégico, para ello, hace un análisis. ....

Manifiesta que a juicio, si se quiere empezar con nuevos objetivos y metas, se debería empezar el primero de enero 2022 con Plan Estratégico nuevo. ....

Reitera don Carlos Astorga que su propuesta para el segundo punto, es aprobar el plan estratégico hoy y aprovechar los mecanismos que tenemos de revisión permanente, para poder verificar la viabilidad de si hay que modificarlo o no sobre la marcha, teniendo claro que plantea un reto a todos en el sentido de estar permanentemente estudiándolo, justamente para adaptarlo a la realidad que se tiene, en cuanto al tercer punto, es declarar la ejecución del Plan Estratégico 2022 – 2026 a partir del 1 de enero del 2022, para ello, hace ver que al igual que todos cuando tienen un nombramiento, estos tienen un plazo de vigencia, es decir, cuándo se aprueba un plan estratégico y se determina que tiene un plan de vigencia de 5 años y llegado ese plazo, pues obviamente se va a tener por agotada la

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

vigencia y entra la siguiente o se abre un vacío, recordando que se está tomando un acto administrativo y parte justamente de éste, es el contenido, en el sentido de que como dice La Ley General de la Administración Pública, cuando se toman acto administrativo tiene que ver una decisión específica, va a determinar el alcance, efectos, cuáles son los involucrados y afectados, por lo que, en ese sentido cuando la Junta Directiva aprobó el Plan Estratégico 2018-2022, puso un plazo de vigencia, evidentemente cumplido acaban los efectos del acto administrativo. En este caso, se tiene un traslape en el año 2022, sin embargo, se adelantó un año, porque otros se hubieran esperado a diciembre 2022, para aprobar el Plan Estratégico, alguna manera se está adelantando un año sobre todo tratando de aprovechar las ventajas de nuevos objetivos, valores e iniciativas estratégicas, etc. En este sentido, quizás el punto esencial es determinar la vigencia, que es parte de cuál va a ser el contenido de este acuerdo. ....

Sobre el particular, así como lo que mencionaban los compañeros sobre hacia el plan estratégico y la sustitución de éste, le parece que esa palabra (sustitución), es la que genera poco demás de ruido, es en ese bajo el entendido que el 2022 estaba contemplado en el anterior, y se tiene que cambiar ese Plan Estratégico, por otro. Sin embargo, con la definición de los términos, aquí es un tema de eficacia y validez, es determinar el momento que se quiere que esto tenga efectos, es decir, que, si se quiere que tenga efectos a partir del mes de junio, por decir algo, entonces el acuerdo podría decir, declarar la inclusión del plan estratégico del 1 de junio del 2022 al 1 de junio del 2026, por lo que propone que su ejecución sea a partir del 1 de enero del 2022. ....

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

Continúa don Carlos Astorga indicando que también parte de la propuesta de acuerdo, hace ver de quien es el Plan Estratégico, para lo cual, le parece que es de todos, de ahí es que considera importante instruirle a la Administración, para que comunique a lo interno el Plan Estratégico 2022- 2026, y tal y como lo comentaron en su oportunidad, la importancia de divulgar con el cual se debe de elaborar un plan de comunicación y sensibilización sobre la importancia de ejecutar y de apuntar todos los esfuerzos administrativos para su cumplimiento. ....

Hace ver que otro inciso a considerar en el acuerdo, sobre la modificación de la estructura, entendiendo que este Plan Estratégico se puede ejecutar con la estructura que se tiene, pero se puede potenciar los resultados haciendo modificaciones, de ahí que se puede instruir a la Administración, para ejecutar el Plan Estratégico incluyendo la filosofía empresarial, los objetivos e iniciativas estratégicas, los estudios técnicos para el ajuste a la estructura organizativa y la gestión de los riesgos estratégicos y seguidamente corresponde de cómo se va a promover ese cambio en la estructura, sobre todo poniendo plazos para el cumplimiento, por lo que incorporaría en la propuesta de acuerdo que la Administración deberá presentar un informe mensual sobre el avance de los estudios técnicos para el ajuste en la estructura organizativa en el informe correspondiente al mes de enero del 2022 deberá exponer el proyecto de modificación del organigrama institucional idóneo para la implementación para potenciar los resultados del Plan Estratégico. ....

Además, propone que se le instruya a la Administración para que ejecute el debido control y seguimiento del Plan Estratégico 2022 – 2026, así como el instruir a la Administración para que elabore a la Junta Directiva un instructivo en el cual se determina el nivel de

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

decisión de los funcionarios institucionales sobre el cumplimiento de los componentes del Plan Estratégico Institucional. ....

Agrega doña Rita Arce que su propuesta es más bien a nivel de la toma de decisiones verdad de lo que es la Administración Superior que correspondería al Gerente, Subgerente y Directores de Negocio, en realidad no es la toma decisiones de todo mundo, de qué es lo que va hacer, porque más bien eso lo va a organizar don Arnold Mora, cuando él haga la distribución de todo lo que es el Plan Estratégico, los roles pero ya internos, más operativos porque ya el identificó lo de los líderes y todo aquello que se habló desde hace bastantes meses ella, por lo que prefiere que se deje nada más a nivel de la Administración Superior.

Externa don Raúl Navarro que le queda duda sobre el inciso 3.g. de la propuesta de acuerdo, en cuanto a qué es lo que exactamente se estaría pidiendo, ya que los funcionarios que se han mencionado, ya tienen un perfil y responsabilidades, toma de decisiones que pueden o no tomar. ....

Coincide don Lizandro Brenes con lo expuesto por don Raúl Navarro. ....

Señala doña Rita Arce que aprovechando la presencia de don Cristian Acuña y don Rodolfo Sanabria, les consulta si tienen claro este Plan Estratégico, cuáles son los alcances, respecto a la toma de decisiones, o bien indican que lo tienen todo claro y perfecto, entonces más bien se quita, pero sí quisiera saber qué opinan. ....

Indica don Rodolfo Sanabria que tratando de comprender lo que menciona don Raúl Navarro, los perfiles se mencionan y definen las actividades y tareas que se requieren ejecutar por la parte de las direcciones, como son la supervisión, el control, temas operativos. Cuando se habla de toma de decisión con respecto al Plan Estratégico, de ahí

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

que no sabe si lo que se refieren a cuáles decisiones se toman en las direcciones, en la jefatura de área y en la Gerencia con respecto al alcance qué tiene cada puesto y en caso de hacer referencia a que esté debidamente documentado en caso de requerirse y previa coordinación con don Francisco Calvo. ....

Externa don Raúl Navarro que está igual que don Rodolfo Sanabria, por cuanto se tiene bien definido cuáles son sus funciones, el perfil que tienen y los poderes que tienen, por ello, es que consultó que si con este Plan Estratégico se iba a cambiar el perfil de los directores de Negocio. ....

Hace ver doña Rita Arce que tal y como lo indicó don Rodolfo Sanabria de que hay claridad, con respecto a los roles con el respecto al perfil y todo, no ve ningún problema en quitarlo y eliminar de la propuesta de acuerdo correspondiente al inciso 3.g. ....

Señala don Rodolfo Sanabria que, ante el Plan Estratégico, y que no desea que quede un acuerdo, tal vez por un criterio de su persona, para ello, no sabe si don Cristian Acuña o don Francisco Calvo tienen alguna opinión, ya que, como rol operativo, está con calidad, sin embargo, del Plan Estratégico no trabajaron esos lineamientos, sobre la forma de basados en qué, toman o no una u otra decisión en el momento y en apoyo a don Francisco Calvo, con sus equipos, al menos así lo ve. Es por lo que, para el Plan Estratégico no se analizó, así como tampoco quedó plasmado y no sabe si era necesario si debía quedar en algún documento. ....

Señala doña Rita Arce que don Rodolfo Sanabria no tiene claro el rol que van a jugar de cara al Plan Estratégico, pero sí de la parte operativa y propiamente de su trabajo. ....

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

Considera don José Arce que este es un tema de aclaración, por cuanto cada funcionario dentro de su perfil, se tiene el detalle de las responsabilidades a nivel de puesto, con respecto al Plan Estratégico cuando se define las iniciativas, se estableció un responsable de cómo tiene que llevar a cabo el cumplimiento de esa iniciativa, a la vez, cada uno sabe el rol que debe ejercer para cumplir el plan, de ahí que implícitamente por ejemplo; don Cristian Acuña sabe qué decisiones debe de tomar a nivel como Director de Negocio para el cumplimiento no solo de las iniciativas, sino de los objetivos estratégicos, situación que también aplica para don Rodolfo Sanabria y don Francisco Calvo, de acuerdo con las que están asociadas a las áreas en las que están cada uno. ....

Es por lo que le parece que se debe de separar la responsabilidad que todos tienen en su perfil, y que, a su vez, se tiene definido a nivel de la estructura del Plan Estratégico, el responsable de llevar a cabo la ejecución de las iniciativas. ....

Solicita doña Rita Arce que se elimine el inciso 3.g. de la propuesta de acuerdo. ....

**SE ACUERDA: de manera afirmativa y en firme con cinco votos y la abstención de la directora Arce Láscarez. ....**

**3.a.- Dar por recibidos los siguientes documentos: 1. Oficio N°GG-1425-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva para conocimiento, discusión y aprobación del Plan Estratégico de JASEC para el periodo 2022-2026; 2. Carpeta electrónica anexa, denominada Plan Estratégico de JASEC 2022-2026, integrada por: a. Plan Estratégico Institucional, Periodo 2022-2026; b. Anexo 1: Definición de metas financieras y documentos de soporte; c. Anexo 2: Definición de metas financieras Infocomunicaciones y documentos de soporte; d.**

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

*Propuesta metodología revisión estructura; Anexo 4: Resultados aplicación metodología revisión estructura organizacional; 3. Presentación de Plan Estratégico Institucional. ....*

*3.b.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago para el periodo 2022-2026. ....*

*3.c.- Declarar la Ejecución del Plan Estratégico 2022-2026 a partir del 1 de enero de 2022. ....*

*3.d.- Instruir a la Administración para que comunique a lo interno de la Institución el Plan Estratégico 2022-2026. Para ello deberá elaborar un plan de comunicación y sensibilización. ....*

*3.e.- Instruir a la Administración para ejecutar el Plan Estratégico, incluyendo: Filosofía empresarial, Objetivos e iniciativas estratégicas, los estudios técnicos para el ajuste a la estructura organizativa, y la gestión de los riesgos estratégicos. La Administración deberá presentar un informe mensual sobre el avance de los estudios técnicos para el ajuste de la estructura organizativa. En el informe correspondiente al mes de enero 2021 se deberá exponer el proyecto de modificación del Organigrama Institucional idóneo para potenciar los resultados del Plan Estratégico, así como el cronograma de implementación respectivo. ....*

*3.f.- Instruir a la Administración para que se ejecute el debido control y seguimiento del Plan Estratégico 2022-2026. ....*

.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ARTÍCULO 4.- APROBACIÓN DEL CANON PARA ALQUILER DE POSTERÍA PERÍODO 2022.**

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N° GG-1423-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva a la Junta Directiva para su consideración y aprobación el Informe sobre Actualización Tarifaria de Alquiler de Posteria para año 2022; 2. Oficio N° SUBG-SF-319-2021, suscrito por el Lic. Gustavo Redondo Brenes, Jefe a.i. Área Servicios Financieros, denominado "Actualización del canon de alquiler de Posteria 2022". 3.- Oficio N°SUBG-SF-TARI-056-2021, suscrito por el Lic. Víctor Torres Pérez, Jefe Departamento Tarifas, denominado "Actualización Tarifaria de Alquiler de Posteria para el año 2022".....

Para este punto se encuentra presente el Lic. Gustavo Redondo, Jefe Área Servicios Financieros y el Lic. Víctor Torres Pérez, Jefe Departamento Tarifas, quienes presentarán el presente informe.....

Señala don Gustavo Redondo que el objetivo es actualizar el monto de manera anual para que rija a partir de enero 2022.....

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

**4.a.- Dar por recibido los siguientes documentos: 1. Oficio N° GG-1423-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva a la Junta Directiva para su consideración y aprobación el Informe sobre Actualización Tarifaria de Alquiler de Postería para año 2022; 2. Oficio N° SUBG-SF-319-2021, suscrito por el Lic. Gustavo Redondo Brenes, Jefe a.i. Área Servicios Financieros, denominado "Actualización del canon de alquiler de posteria 2022". 3.- Oficio**

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

**JUNTA DIRECTIVA**

**N° SUBG-SF-TARI-056-2021, suscrito por el Lic. Víctor Torres Pérez, Jefe Departamento Tarifas, denominado “Actualización Tarifaria de Alquiler de Posteria para el año 2022”.....**

**4.b.- Actualizar el monto que cobra JASEC por concepto de Alquiler de posteria para el año 2022, según el siguiente detalle:.....**

Resumen de Tarifas por fórmulas	
Tipo de Contrato	Tarifas propuestas año 2022
Fórmula antes del Reglamento	¢16 903,71
Fórmula del Reglamento	¢16 015,88
Fórmula SUTEL vigente de las Resoluciones RCS-292-2016, RCS-136-2017 y 06241-SUTEL-DGM-2021	¢8 864,08

*Cifras en Colones*

**4.c.- Instruir a la Administración para que ejecute todas las acciones necesarias para el cobro efectivo del alquiler de posteria para el año 2022. ....**

**ARTÍCULO 5.- APROBACIÓN DE LA DIETA DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA PERÍODO 2022.**

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N° GG-1422-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva para consideración y aprobación de la Junta Directiva el Informe sobre la actualización de dietas 2022; 2. Oficio N° SUBG-SF-317-2021, suscrito por el Lic. Gustavo Redondo Brenes, Jefe a.i. Área Servicios Financieros, “Actualización del Pago por concepto de dietas de Junta Directiva”....

Señala don Carlos Astorga que, para este punto, le parece que la actualización por costo de vida, es poco más de ¢ 1.000.0 que no está mal, pero no cree que alguien aquí esté por

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

el dinero, considerando que a los funcionarios no se les subió el salario, no se sabe que puede presentarse el próximo año, de ahí que le parece que se debe de mantener la línea de mantener congeladas las dietas hasta tanto no haya una reversión significativa en la condición significativa de la empresa. ....

Externa don Raúl Navarro con lo expresado por don Carlos Astorga, y le parece que si estuviera todo el año en la Junta Directiva, posiblemente la decisión hubiera sido que sí, pero le parece que se podría estar tomando una decisión que le va a corresponder a otros directores, de ahí que no sabe cómo se podría tomar esta decisión, sin perjudicar a otras personas que no están. ....

Sugiere don Carlos Astorga congelar las dietas hasta julio 2022, y que la próxima integración de la Junta Directiva, decida sobre sus dietas. ....

Concuerda don Raúl Navarro con la propuesta de don Carlos Astorga. ....

Indica doña Rita Arce que, por su parte, se estaría absteniendo por cuanto no va a votar algo que la vaya a favorecer. ....

Señala don Lizandro Brenes que tal y como lo dijo don Carlos Astorga, a los funcionarios de JASEC, no se les ha hecho ajustes salariales, por lo que no ve justo que mientras eso no pase, se les aumente. Además, no ve éticamente correcto aumentar las dietas, hasta que la situación financiera de JASEC mejore. ....

Lo más que podría estar de acuerdo, es que se acuerde que en julio se revise con la nueva integración de la nueva Junta Directiva. ....

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

***5.a.- Dar por recibido los siguientes documentos: 1. Oficio N° GG-1422-2021, suscrito***

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

*por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva para consideración y aprobación de la Junta Directiva el Informe sobre la actualización de dietas 2022; 2. Oficio N° SUBG-SF-317-2021, suscrito por el Lic. Gustavo Redondo Brenes, Jefe a.i. Área Servicios Financieros, “Actualización del Pago por concepto de dietas de Junta Directiva”.....*

*5.b.- Congelar el ajuste de las dietas para directores de Junta Directiva correspondientes al periodo 2022.....*

**ARTÍCULO 6.- APROBACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL RECONOCIMIENTO POR GASTOS DE SEPELIO PERÍODO 2022.**

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N° GG-1424-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva para consideración y aprobación de la Junta Directiva el Informe sobre la Actualización del Reconocimiento por Gastos de Sepelio; 2. Oficio N° SUBG-SF-318-2021, suscrito por Lic. Gustavo Redondo Brenes, Jefe a.i. Área Servicios Financieros, denominado “Actualización del reconocimiento por gastos de sepelio”.....

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

*6.a.- Dar por recibido los siguientes documentos: 1. Oficio N° GG-1424-2021, suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, por medio del cual eleva para consideración y aprobación de la Junta Directiva el Informe sobre la Actualización del Reconocimiento por Gastos de Sepelio; 2. Oficio N° SUBG-SF-318-2021, suscrito por Lic. Gustavo Redondo Brenes, Jefe a.i. Área Servicios Financieros, denominado “Actualización del reconocimiento por gastos de sepelio”.....*

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

**6.b.- Acoger la recomendación de la Administración contenida en el Oficio N° SUBG-SF-318-2021, y actualizar para el periodo 2022, el monto por concepto de reconocimiento de gastos de sepelio a la suma de ₡668.803,71, en aplicación al Índice de Precios al Productor de Servicios, publicado por el Banco Central de Costa Rica...**

**ARTÍCULO 7.- CORRESPONDENCIA.**

- **ACTA 171 COMITÉ VIGILANCIA P.H. TORO 3 Y DOCUMENTACIÓN VARIA.**

Se conoce el Acta N° 171 del Comité de Vigilancia P.H. Toro 3 y documentación adjunta.....

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

**7.a.- Dar por recibida el Acta N° 171 del Comité de Vigilancia P.H. Toro 3, y documentación adjunta.....**

**7.b.- Trasladar la información al Comité de Estudio del P.H. Toro 3, para su valoración.**

**ARTÍCULO 8.- ASUNTOS VARIOS**

8.a. Señala don Carlos Astorga que tal y como se vio en la carpeta de la sesión, está la documentación recibida con respecto a la Auditora Interna, de doña Celina Madrigal. Es por lo anterior, que solicita que sea conocida para la sesión convocada para el día de mañana...

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

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

**JUNTA DIRECTIVA**

**SE LEVANTA LA SESIÓN A LAS 21:11 HORAS**

**Ing. RITA ARCE LÁSCAREZ  
PRESIDENTE**

**Lic. CARLOS ASTORGA CERDAS  
SECRETARIO**

**Ing. RITA ARCE LÁSCAREZ  
VOTOS DISIDENTES art. 3**

**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 095-2021 que incluye 43 folios.**

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