



**Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de
Cartago**

INFORME FINAL DE GESTIÓN

como miembro de Junta Directiva

Del 14 de octubre de 2022 al 8 de mayo de 2026

Elaborado por

MsC. Anelena Sabater Castro

MOTIVACIÓN

De conformidad con lo establecido en el artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno, el jerarca y los titulares subordinados del sistema de control interno debemos rendir cuentas sobre las labores desarrolladas durante el periodo de gestión. En atención a este mandato, el presente informe tiene como propósito exponer al Gobierno de la República las principales acciones, decisiones y resultados alcanzados durante el ejercicio de mi cargo como miembro de la Junta Directiva de la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago (JASEC), nombramiento que se extendió del 14 de octubre de 2022 al 08 de mayo de 2026.

Desde el inicio de esta responsabilidad, asumí el compromiso de desempeñar mis funciones con integridad, responsabilidad y una visión estratégica de largo plazo, convencida de que la gestión pública requiere liderazgos capaces de generar valor institucional, promover cambios positivos y actuar con criterio técnico aun en contextos complejos y de alta presión. En este marco, procuré que el análisis y la toma de decisiones dentro del órgano colegiado se sustentaran en un enfoque técnico, riguroso y orientado al fondo de los asuntos, privilegiando el diálogo constructivo, la escucha activa y la búsqueda de consensos, sin perder de vista la necesidad de adoptar decisiones oportunas y acertadas en beneficio de la institución.

Durante el periodo de gestión, desempeñé el cargo de Secretaría de la Junta Directiva en el periodo de octubre 2022 a febrero 2024 y, posteriormente, asumí la Vicepresidencia a partir de enero de 2026, funciones que ejercí hasta la finalización de mi nombramiento.

Los resultados de esta gestión se encuentran respaldados por los elementos de análisis, evidencia y logros que se desarrollan en las secciones siguientes. Para una mejor comprensión, el informe se estructura en los apartados de: presentación, diagnóstico inicial, acciones ejecutadas, asuntos pendientes y consideraciones finales.

El presente informe aborda, de manera integral, la labor sustantiva desarrollada durante el periodo de gestión, incorporando una referencia al contexto institucional y a los principales cambios del entorno que incidieron en el quehacer de la institución. Asimismo, se analiza la evolución del sistema de control interno, detallando su estado al inicio y al cierre de la gestión, así como las acciones implementadas para su fortalecimiento y mejora continua. Se exponen los principales logros alcanzados en concordancia con la planificación institucional, el estado de los proyectos estratégicos y la administración de los recursos financieros asignados. Finalmente, se incluye el estado actual de cumplimiento de las disposiciones emitidas por órganos de control interno, junto con consideraciones y recomendaciones orientadas a la adecuada marcha institucional.

MOTIVACIÓN	2
DIAGNÓSTICO INICIAL	5
1. Consideraciones generales.....	5
2. Salud financiera	6
3. Gestión de proyectos	6
ACCIONES REALIZADAS	7
1. Fortalecimiento financiero.....	7
2. Infraestructura operativa y tecnológica	7
3. Fortalecimiento del negocio eléctrico.....	8
4. Desarrollo del negocio de infocomunicaciones.....	9
5. Gestión organizacional y talento humano	9
6. Transformación organizacional integral	9
RETOS PENDIENTES	10
AGRADECIMIENTO	11

INTRODUCCIÓN

JASEC es una institución creada por la Ley N.º 3300 que luego fue reformada por la Ley N.º 7799 “Reforma a la Ley de Creación de la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago”. Es una institución semiautónoma, con una persona jurídica de Derecho Público, de carácter no estatal, con plena capacidad jurídica, patrimonio propio y autonomía financiera, administrativa y técnica en el cumplimiento de sus deberes (artículos 1 y 2 de la citada ley).

A JASEC le cubre el marco regulatorio dictado por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) en energía y en lo que corresponda, por la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL) para el negocio de infocomunicaciones. La institución está sujeta a la fiscalización de la Contraloría General de la República (CGR) y en su administración, debe obedecer a la Ley General de la Administración Pública, Ley de Control Interno y la Ley General de la Contratación Pública.

Su máximo órgano jerárquico es la Junta Directiva que se compone por 7 directores: 4 de ellos nombrados por la Municipalidad de Cartago y 3 por el Gobierno de la República. Por ley, a la Junta Directiva le corresponde la toma de decisiones estratégicas, la designación de las jefaturas, incluidas la gerencia y la subgerencia.

La misión de JASEC es:

Contribuir al progreso de la zona servida, mediante la prestación eficiente de servicios públicos de calidad, con los más altos principios éticos que impulsan el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

Lo cual se complementa con una visión ambiciosa, concretamente:

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.

JASEC brinda el servicio de distribución de electricidad a poco más de 100 mil abonados (residencias, industrias, comercios e instituciones) y aproximadamente 20 mil clientes en el negocio de infocomunicaciones.

Durante el periodo de gestión, la institución operó en un entorno caracterizado por:

- Recuperación post-pandemia.
- Secuelas del ciberataque institucional, situación presentada en el año 2022.
- Necesidad de saneamiento estructural de las finanzas de la institución.
- Presión por modernización tecnológica.
- Necesidad de mejoras en procesos, gestión de riesgos y continuidad de negocio.

- Mayor competencia en infocomunicaciones y necesidad de viabilidad financiera de este negocio.

En los últimos cuatro años JASEC logró consolidar avances relevantes en sostenibilidad financiera, modernización operativa y fortalecimiento institucional, los cuales se sintetizan en los siguientes apartados de este documento.

DIAGNÓSTICO INICIAL

1. Consideraciones generales

En cuanto a generación y compras de energía para atender la demanda, la generación propia se traduce en una menor dependencia de las compras de electricidad al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). No obstante, JASEC enfrentó durante mucho tiempo una mala planificación estratégica sobre proyectos de generación propios y de gestión de las compras de energía al ICE.

En términos generales, al inicio de la gestión, se identificaron desafíos estructurales relevantes, los cuales de resumen seguidamente.

Situación financiera:

- Alto nivel de endeudamiento y exposición a riesgo cambiario.
- Resultados negativos en el negocio de infocomunicaciones y carencia de estrategia formal para llevar al negocio a su punto de equilibrio.
- Rigideces presupuestarias y operativas.

Gestión operativa y tecnológica:

- Rezagos en infraestructura tecnológica y operativa.
- Infraestructura tecnológica obsoleta y escasa seguridad informática.
- Debilidades en ciberseguridad (evidenciadas tras el ataque informático sufrido en 2022).
- Limitaciones en sistemas de información y automatización.

Gestión de proyectos:

- Deficiencias en formulación y evaluación de proyectos.
- Falta de estudios de factibilidad en iniciativas estratégicas.
- Carencia de estructuras formales para la gestión de proyectos.

Capital humano y estructura organizacional:

- Alto nivel de interinazgos (en 2024 cerca del 42% de la planilla se encontraba en condición interina).
- Dificultades en atracción y retención de talento.
- Condiciones laborales fuera de los rangos salariales del mercado.

2. Salud financiera

Solamente para efectos de contexto, a junio de 2020 los pasivos de JASEC representaban el 68,39% de sus activos, la deuda bancaria ascendía en esa fecha a \$150.900.000 y ¢16.115.400.000. Es decir, considerando el tipo de cambio del 31 de agosto de ese año (precio de venta a ¢600 por dólar) se tenía una deuda bancaria total dolarizada de \$177.759.000. Adicionalmente, existía una deuda comercial con el ICE por más de ¢11.000 millones, a pesar de contar con el proyecto hidroeléctrico Toro III, proyecto desarrollado en conjunto con el ICE, que pretendía disminuir las compras de energía de la JASEC hacia este instituto. De hecho, el ICE realizó, en mayo del 2020, el formal cobro administrativo, bajo la amenaza de que, de no atender dicha deuda, procedería a embargar las cuentas bancarias de JASEC; meses más tarde, a mediados del 2021 inició el proceso de cobro judicial. Por su parte el negocio de infocomunicaciones tenía un resultado neto de -¢690.43 millones en pérdidas.

3. Gestión de proyectos

Para el año 2020, JASEC mantenía dos unidades ejecutoras orientadas a proyectos en fase de preinversión: el Proyecto Hidroeléctrico Torito II (P.H. Torito II) y el proyecto de Acueducto y Saneamiento Ambiental (AYSA). Ambas unidades conservaban estructuras organizativas dentro de la institución, a pesar de que el desarrollo y la eventual ejecución de los proyectos no se habían concretado.

En el caso de AYSA, salvo por el componente relacionado con la construcción del alcantarillado sanitario, se trataba principalmente de una idea de negocio con carencia de una adecuada planificación, así como de estudios de factibilidad técnica. Por su parte, el P.H. Torito II contaba únicamente con estimaciones preliminares de costos, sin disponer de evaluaciones integrales en materia legal, ambiental, técnica, ni de análisis de rentabilidad financiera y de mercado, es decir, sin seguir las etapas habituales que requiere un proyecto de esta embergadura

Asimismo, la experiencia en la construcción de la red de fibra óptica (infocomunicaciones) evidenció debilidades en los procesos de formulación, gestión y ejecución de proyectos a nivel institucional. En relación con este proyecto, la Contraloría General de la República había señalado diversas deficiencias en su diseño y ejecución, mediante el informe DFOE-AE-IF-06-2017.

ACCIONES REALIZADAS

1. Fortalecimiento financiero

Entre diciembre 2022 a diciembre 2025 se dio una reducción significativa en el nivel de endeudamiento, pasando de aproximadamente un 52% de los activos financiados con deuda en 2022 a cerca de un 42%. Asimismo, la relación deuda/patrimonio mejoró de forma notable, lo que refleja una menor dependencia de recursos externos y una posición financiera más estable. En este periodo la razón corriente aumenta, indicando una mayor capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes.

Destaca también la reestructuración del fideicomiso P.H. Toro III formalizada en 2023: este fideicomiso es el principal pasivo de JASEC. En el 2023, se reestructuró una operación en donde la obligación del arrendamiento versus el reconocimiento tarifario provocaba un faltante de alrededor de ¢2.222 millones de colones por año, desde el año 2019 al 2023. Desde entonces y a partir de la reestructuración, la proyección de flujos futuros apunta a evitar este faltante y, de hecho, del año 2024 al 2037, se pronostica un resultado positivo acumulado de ¢7.630 millones. Efectivamente, para el cierre del 2025, JASEC logró una mayor amortización a la deuda de este fideicomiso por un monto considerable con un reconocimiento tarifario que permite recuperar los gastos de operación y el rédito para el desarrollo. Además, la operación bancaria se colonizó (\$73 millones) y con ello se eliminó el riesgo cambiario y su impacto en las tarifas ante escenarios de volatilidad en el tipo de cambio; también se obtuvo mejoras en la tasa de interés y se logró la eliminación de la tasa piso. La cuota de arrendamiento durante el año 2023 rondaba los ¢440 millones dependiendo del tipo de cambio, siendo la final en colones para el año 2024 de ¢240 millones.

Otros hitos destacables son:

- Se creó e implementó un sistema de costos.
- Se aprobaron presupuestos austeros y eficientes.
- Se dio seguimiento a la ejecución presupuestaria con rigurosidad.
- Se dio seguimiento periódico y riguroso de los *covenats* de los créditos pactados.
- Se estandarizó la entrega de informes que permitan revisar el avance y la ejecución del plan de compras institucional.

2. Infraestructura operativa y tecnológica

Durante el periodo 2022-2026 se consolidó un proceso de modernización de la infraestructura operativa, por ejemplo, solo en el año 2025 ingresaron 70 nuevas unidades de trabajo, y se proyecta sustituir cerca del 80% del equipo pesado durante el 2026, mediante una inversión cercana a ¢4.500 millones, luego de un rezago de casi dos décadas.

A nivel de tecnología, luego del ciberataque acontecido en 2022 se buscó consolidar una transformación profunda en el ámbito tecnológico. Lo cual inició con la contratación de diez personas en plazas vacantes, así como: renovación total del equipo de cómputo institucional

(el cual estaba obsoleto casi en un 100%), se migraron a la nube servicios como correo electrónico y servidor web y se modernizó el núcleo de red institucional. Asimismo, se fortaleció la seguridad física del centro de datos mediante UPS trifásicas, sistemas de supresión de incendios y climatización de precisión.

En materia de ciberseguridad se implementó una arquitectura de defensa multicapa que incluye segmentación de redes, autenticación de doble factor, monitoreo mediante un centro de operaciones de seguridad 24/7, actualización de *firewall* (sistema de seguridad de red), adquisición de nuevos sistemas antivirus y realización de pruebas periódicas de vulnerabilidad.

Se encuentra en curso el proyecto del Sistema Integral de Gestión Institucional (SIGI), que permitirá integrar procesos financieros, administrativos y operativos bajo una arquitectura moderna.

En cuanto a la infraestructura institucional, había instalaciones con notables deterioros. Ante ello, en febrero de 2025 la Contraloría General de la República refrendó el contrato para la construcción de la nueva sede institucional, una inversión cercana a €2.159 millones, que permitirá concentrar las áreas administrativas y crear una sede moderna de atención al cliente. Paralelamente se encuentra en proceso la construcción de vestuarios y espacios adecuados para el personal técnico, así como mejoras en las sedes de Tuis, Birrís, el centro de control El Bosque y el almacén central, donde se resguardan materiales con un valor promedio superior a €5.000 millones.

3. Fortalecimiento del negocio eléctrico

En el año 2024 se aprobaron el Plan de Expansión de Generación Eléctrica y el Plan de Expansión de Distribución Eléctrica, los cuales constituyen actualmente los instrumentos rectores de la planificación energética de la institución. En este marco, JASEC dispone de una cartera de proyectos de generación que alcanza una capacidad potencial de 186,1 MW, distribuida en tecnologías solar, eólica e hidroeléctrica.

En materia de redes de distribución, destaca el proyecto de ampliación de la Subestación Cóncavas y la construcción del Patio de Interruptores La Lima, aprobado por la Junta Directiva en 2025, con una inversión superior a los 18 millones de dólares. A este esfuerzo se suman obras complementarias como la ampliación de barras en Cóncavas, la repotenciación de alimentadores industriales en Tejar, la implementación de nuevos circuitos dedicados para la Zona Franca y mejoras estratégicas en el sector de Taras. Estas iniciativas forman parte de un conjunto más amplio de proyectos contemplados en el plan de expansión (incluyendo Tejar, Cerrillos, Ochomogo, Hospital, San Isidro, Circuito TEC, Pitahaya y múltiples reconstrucciones de red) cuya cartera estructurada supera los 54 millones de dólares en inversión eléctrica, con un horizonte de ejecución hasta el año 2041.

En relación con las redes eléctricas inteligentes, en 2025 se aprobó la estrategia institucional con un horizonte al 2033, orientada a modernizar la operación del sistema eléctrico mediante el uso de analítica de datos, monitoreo en tiempo real e integración de nuevas tecnologías. Esta estrategia se articula en tres ejes principales: el fortalecimiento de la gobernanza y la ejecución de proyectos, la modernización de la infraestructura tecnológica y la integración de los sistemas operativos; así como la centralidad del cliente, mediante herramientas de información, eficiencia energética y la incorporación de generación distribuida.

Adicionalmente, la institución ha impulsado diversas acciones orientadas a la diversificación de la matriz energética, el desarrollo de estudios de factibilidad para nuevos proyectos, la preparación para la transición energética y el establecimiento de alianzas estratégicas para la compra de energía.

4. Desarrollo del negocio de infocomunicaciones

Si bien es cierto que el negocio de infocomunicaciones representa un reto importante a nivel institucional, es importante destacar logros en materia de: planes comerciales segmentados, alianzas estratégicas (IPTV, servicios digitales) y fortalecimiento de estructura comercial.

A marzo 2026, el negocio de Infocomunicaciones muestra una mejora en los ingresos respecto a 2025, al pasar de ¢3.890,93 millones a ¢4.085,27 millones. Por su parte, la cobertura EBITDA sobre carga financiera mejora de forma importante en 2026 y se ubica a marzo de este año en 5,1 veces.

5. Gestión organizacional y talento humano

En 2025, luego de un estudio técnico externo, aprobado por ARESEP, se realizó un ajuste salarial integral para el 100% de los colaboradores, ubicando a JASEC en el percentil 45 del mercado laboral. Paralelamente, se inició un proceso de regularización de plazas. A partir de procesos concursales por tipo de cargo, entre 2024 y 2026, se han nombrado 59 personas en propiedad, han ingresado 62 nuevos colaboradores en plazas vacantes y actualmente se desarrolla el concurso para dar propiedad a 50 puestos técnicos adicionales.

6. Transformación organizacional integral

En el pasado, año con año se renovaban anualmente los nombramientos en las jefaturas, se tenía una organización vertical y se carecía de un mapeo e identificación de proyectos. Ante este escenario, en el 2025 y en el primer trimestre del 2025, se ejecutó una contratación externa que pretende una reorganización completa. Con ello se pretende alinear la estructura institucional con la estrategia empresarial 2026–2030 y con las nuevas exigencias del entorno energético y tecnológico.

Se trata de una revisión profunda de la arquitectura organizativa incluyendo los perfiles de los puestos, los modelos de jefatura, los procesos críticos y los mecanismos de evaluación del desempeño. Con esto se pretende eliminar duplicidades, reducir fragmentación interna, fortalecer la gobernanza, profesionalizar la toma de decisiones y garantizar que cada área

esté alineada con los ejes estratégicos y los indicadores definidos en el Plan Estratégico Institucional. Su aprobación e implementación se darán durante el primer semestre de este año.

RETOS PENDIENTES

A pesar de los avances, persisten desafíos relevantes en materia de:

- Viabilidad del negocio de infocomunicaciones: Aunque se evidencian mejoras en la estrategia y el desempeño comercial, estas aún no se traducen en una recuperación integral y estructural de los resultados financieros del negocio. El resultado neto continúa siendo negativo y el EBITDA mantiene señales de debilidad estructural, por lo que resulta necesario adoptar medidas contundentes orientadas a fortalecer la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.
- Consolidación de la transformación digital: Es necesario continuar fortaleciendo la resiliencia operativa de la institución, así como la gestión integral de riesgos y las estrategias de continuidad del negocio. Si bien se han registrado avances importantes en la formalización de procesos y en la aprobación de políticas, aún es fundamental profundizar en la implementación integral y articulada de dichos procesos.
- Finalización de la reestructuración organizacional y fortalecimiento de la planificación estratégica: Corresponde avanzar en la culminación del proceso de reestructuración organizacional, de manera que se garantice una estructura más ágil, eficiente y alineada con las necesidades actuales del entorno. Asimismo, resulta prioritario elaborar y consolidar un plan estratégico institucional que establezca una hoja de ruta clara para los próximos años.
- Profundización de la automatización de procesos: Se requiere continuar impulsando la automatización y digitalización de procesos críticos y transversales, con el fin de reducir tiempos de gestión, minimizar riesgos operativos, optimizar recursos y mejorar la calidad y trazabilidad de los servicios brindados tanto a nivel interno como externo.
- Continuidad en la diversificación de la matriz energética: Es importante seguir avanzando en estrategias de diversificación energética que permitan fortalecer la sostenibilidad, reducir la dependencia de fuentes tradicionales y aumentar la resiliencia ante cambios regulatorios, ambientales y de mercado.
- Mejora de la eficiencia en los procesos de contratación y ejecución: Persisten oportunidades de mejora en la planificación, gestión y ejecución de los procesos de contratación, con el objetivo de agilizar los tiempos de respuesta, fortalecer los mecanismos de control y seguimiento, reducir retrasos y asegurar una ejecución más eficiente y oportuna de los proyectos e inversiones institucionales.

AGRADECIMIENTO

Extiendo mi más sincero agradecimiento por la oportunidad de haber integrado la Junta Directiva de la JASEC, así como por permitirme contribuir, desde esta posición, al fortalecimiento institucional y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Ha sido un honor formar parte de este órgano colegiado y participar en la toma de decisiones orientadas a la sostenibilidad financiera, la modernización y el buen gobierno de la institución.

Agradezco profundamente la confianza depositada, el trabajo articulado con los demás miembros de la Junta Directiva y la Administración, así como el compromiso y la vocación de servicio de todas las personas funcionarias que, día a día, aportan al desarrollo de JASEC.

Los logros alcanzados durante estos últimos cuatro años son el resultado del esfuerzo conjunto de todo el equipo humano de la institución, cuyo sentido de pertenencia y dedicación constituyen un activo invaluable.

Expreso mis mejores deseos para cada uno de ellos y para el futuro de la institución.

¡Por más JASEC iluminando y conectando vidas!



MsC. Anelena Sabater Castro