

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 1 de 63

ACTA N° 002-2026

08 DE ENERO DEL 2026

SESIÓN ORDINARIA

ORDEN DEL DÍA

CAPÍTULO I		ASUNTOS PRELIMINARES.
	ARTÍCULO 1.-	VERIFICACIÓN QUÓRUM DE LA SESIÓN. (Tiempo: 2.5 minutos)
	ARTÍCULO 2.-	APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA. (Tiempo: 2.5 minutos)
CAPÍTULO II		TEMAS DE JUNTA DIRECTIVA.
	ARTÍCULO 3.-	REVISIÓN Y APROBACIÓN DE ACTAS ANTERIORES N° 096-2025 Y 097-2025. (Tiempo: 5 minutos)
CAPÍTULO III		INFORMES DE LA ADMINISTRACIÓN.
	ARTÍCULO 4.-	OFICIO JD-572-2025 SOLICITUD DE PRÓRROGA ATENCIÓN ACUERDO SESIÓN N° 077-2025, ART. 4. Participante: Georgina Castillo. (5 min. discusión).
	ARTÍCULO 5.-	HITO MARCO ESTRATÉGICO O FILOSÓFICO. Participantes: José Pablo González y Arnold Mora. (10 min. presentación y 30 min. discusión).
	ARTÍCULO 6.-	INFORME ESTRATEGIA INTERNA REI. Participantes: Marco Centeno, Cristian Acuña (15 min. presentación y 20 min. discusión).
	ARTÍCULO 7.-	APROBACIÓN CONVENIOS ENTRE JASEC Y MUNICIPALIDAD DE OREAMUNO. Participantes: Rocío Céspedes y Juan Antonio Solano. (10 min. presentación y 15 min. discusión).
CAPÍTULO IV		OTROS ASUNTOS.
	ARTÍCULO 8.-	CORRESPONDENCIA. (Tiempo: 2.5 minutos).
	ARTÍCULO 9.-	ASUNTOS VARIOS. (Tiempo: 2.5 minutos).

.....

.....

.....FIRMA DEL ACTA.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 2 de 63

ACTA 002-2026

Sesión ordinaria celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago.

VERIFICACIÓN DE QUÓRUM: Al ser las diecinueve horas con treinta minutos del día jueves ocho de enero del año dos mil veintiséis, están presentes a través de la plataforma virtual Webex, los directores

y las directoras, Lizandro Brenes Castillo, quien preside, Anelena Sabater Castro, Vicepresidenta y Alexander Mejías Zamora. **INICIO DE LA SESIÓN:** No se cuenta con el quórum necesario para la

celebración de la sesión. **INGRESO DE LOS DEMÁS SEÑORES DIRECTORES Y DIRECTORAS:** Al

ser las diecinueve horas con treinta y siete minutos ingresó la directora Marilyn Solano Chinchilla. Al ser

las diecinueve horas con cuarenta y dos minutos ingresó el director Salvador Padilla Villanueva. Al ser

las diecinueve horas con cuarenta y cinco minutos ingresó Ana Ruth Vílchez Rodríguez, Secretaria. Al

ser las diecinueve horas con cincuenta y cuatro minutos ingresó la directora Rosario Espinoza Carazo.

Además, participan los señores y las señoras: Rocío Céspedes Brenes, Gerente General (ingresó al ser

las diecinueve horas con treinta y dos minutos), Edwin Aguilar Vargas, Subgerente General, Juan

Antonio Solano Ramírez, Asesor Jurídico (ingresó al ser las diecinueve horas con treinta y un minutos),

Celina Madrigal Lizano, Auditora Interna, y Georgina Castillo Vega, Profesional de Junta Directiva.....

CAPÍTULO I	ASUNTOS PRELIMINARES.
-------------------	------------------------------

ARTÍCULO 1.- VERIFICACIÓN QUÓRUM DE LA SESIÓN.

Al ser las diecinueve horas con treinta y ocho minutos se da inicio a la sesión con el quórum respectivo.

Indica don Lizandro Brenes: les habla Lizandro Brenes en calidad de Presidente de la Junta Directiva;

doña Anelena Sabater Castro, Vicepresidenta de la Junta Directiva, buenas noches.....

Saluda doña Anelena Sabater: buenas noches, presente.....

Indica don Lizandro Brenes: por el orden sería don Alexander Mejías.....

Saluda don Alexander Mejías: buenas noches, presente, saludos a todos y todas.....

Indica don Lizandro Brenes: doña Marilyn Solano.....

Saluda doña Marilyn Solano: buenas noches, presente.....

.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 3 de 63

Comenta don Lizandro Brenes: la compañera doña Ana Ruth (Vílchez), que es la Secretaria de la Junta Directiva no está conectada, entonces corresponde nombrar una secretaria ad hoc, como están ocupados dos cargos sería entre don Alexander (Mejías) y doña Marilyn (Solano) que funja en ese rol.....

Hace ver doña Marilyn Solano: sería yo, con mucho gusto claro.....

Indica don Lizandro Brenes: muchas gracias doña Marilyn (Solano), si están a favor de aprobar la designación de doña Marilyn Solano como secretaria ah hoc sírvanse levantar la mano.....

Comenta doña Anelena Sabater: perdón, por el orden, yo obviamente estoy en favor también, pero doña Ana Ruth (Vílchez) acaba de poner un mensaje en el chat que probablemente ya casi se conecta.....

Afirma doña Marilyn Solano: exacto, acaba de ponerlo en el chat.....

Hace ver don Lizandro Brenes: bueno como prefieran, entonces podemos dar dos minutos o nombrar a doña Marilyn (Solano).....

Señala doña Marilyn Solano: tal vez consultarle a doña Ana Ruth (Vílchez) cuánto tardará.....

Indica don Lizandro Brenes: voy a llamarla un momentito; es que ella está de cumpleaños hoy; doña Ana Ruth (Vílchez) dice que está conectándose, que máximo en dos minutos se conecta y que a ella le gustaría asumir como secretaria, entonces démosle “chance”, si ustedes están de acuerdo, verdad.....

Externa doña Marilyn Solano: sí señor, no hay problema.....

Indica don Lizandro Brenes: decretamos un receso de un par de minutos.....

Decreta la Presidencia un receso de hasta dos minutos.....

Transcurrido el tiempo de receso se reanuda la sesión.....

Indica don Lizandro Brenes: podemos reanudar la sesión con doña Ana Ruth (Vílchez) presente, directora Secretaria, esperando que haya pasado y que continúe pasándolo bien en el día de su cumpleaños.....

Externa doña Ana Ruth Vílchez: buenas noches, muchas gracias, presente.....

Señala doña Marilyn Solano: don Lizandro (Brenes), usted me permite (retirarme) un momento, porque me quedan como diez minutos para llegar a la casa.....

Hace ver don Lizandro Brenes: sí, más bien muchísimas gracias doña Marilyn (Solano) por hacer el esfuerzo.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 4 de 63

Externa doña Marilyn Solano: gracias, muy amable.....

ARTÍCULO 2.- APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

Indica don Lizandro Brenes: entonces continuamos con la sesión en el punto en el que estábamos que es la aprobación del orden del día, indicando que para esta sesión estaríamos sometiendo a la consideración del órgano la participación de los siguientes señores y señoras, iniciando con doña Rocío Céspedes Brenes, Gerente General.....

Saluda doña Rocío Céspedes: buenas noches, presente.....

Menciona don Lizandro Brenes: don Edwin Aguilar, Subgerente (General).....

Saluda don Edwin Aguilar: buenas noches, presente.....

Señala don Lizandro Brenes: don Juan Antonio Solano Ramírez, de la Asesoría Legal.....

Saluda don Juan Antonio Solano: buenas noches, presente.....

Indica don Lizandro Brenes: doña Celina Madrigal Lizano, de la Auditoría Interna.....

Saluda doña Celina Madrigal: buenas noches, presente.....

Menciona don Lizandro Brenes: y doña Georgina Castillo, Profesional de Junta Directiva.....

Saluda doña Georgina Castillo: muy buenas noches, presente.....

Presenta la Presidencia la propuesta de orden del día, según el siguiente detalle:.....

CAPÍTULO I		ASUNTOS PRELIMINARES.
	ARTÍCULO 1.-	VERIFICACIÓN QUÓRUM DE LA SESIÓN. (Tiempo: 2.5 minutos)
	ARTÍCULO 2.-	APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA. (Tiempo: 2.5 minutos)
CAPÍTULO II		TEMAS DE JUNTA DIRECTIVA.
	ARTÍCULO 3.-	REVISIÓN Y APROBACIÓN DE ACTAS ANTERIORES Nº 096-2025 Y 097-2025. (Tiempo: 5 minutos)
CAPÍTULO III		INFORMES DE LA ADMINISTRACIÓN.
	ARTÍCULO 4.-	OFICIO JD-572-2025 SOLICITUD DE PRÓRROGA ATENCIÓN ACUERDO SESIÓN Nº 077-2025, ART. 4. Participante: Georgina Castillo. (5 min. discusión).

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 5 de 63

	ARTÍCULO 5.-	HITO MARCO ESTRATÉGICO O FILOSÓFICO. <i>Participantes: José Pablo González y Arnold Mora.</i> <i>(10 min. presentación y 30 min. discusión).</i>
	ARTÍCULO 6.-	INFORME ESTRATEGIA INTERNA REI. <i>Participantes: Marco Centeno, Cristian Acuña</i> <i>(15 min. presentación y 20 min. discusión).</i>
	ARTÍCULO 7.-	APROBACIÓN CONVENIOS ENTRE JASEC Y MUNICIPALIDAD DE OREAMUNO. <i>Participantes: Rocío Céspedes y Juan Antonio Solano.</i> <i>(10 min. presentación y 15 min. discusión).</i>
CAPÍTULO IV		OTROS ASUNTOS.
	ARTÍCULO 8.-	CORRESPONDENCIA. <i>(Tiempo: 2.5 minutos).</i>
	ARTÍCULO 9.-	ASUNTOS VARIOS. <i>(Tiempo: 2.5 minutos).</i>

Somete la Presidencia a discusión el orden del día.....

Indica don Lizandro Brenes: no veo manos levantadas, si están a favor de aprobar el orden del día
sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la aprobación del orden del día.....

Señala don Lizandro Brenes: tenemos unanimidad de los presentes aprobando el orden del día, con
cinco votos presentes.....

**SE ACUERDA: de manera unánime y afirmativa con cinco votos presentes y la ausencia de las
directoras Espinoza Carazo y Solano Chinchilla.....**

**2.a.- Aprobar el orden del día presentado por la Presidencia de la Junta Directiva para la sesión
Nº 002-2026, y los participantes convocados a esta sesión.....**

CAPÍTULO II	TEMAS DE JUNTA DIRECTIVA.
--------------------	----------------------------------

ARTÍCULO 3.- REVISIÓN Y APROBACIÓN DE ACTAS ANTERIORES Nº 096-2025 Y 097-2025.

Somete don Lizandro Brenes a discusión el acta Nº 096-2025.....

Indica don Lizandro Brenes: no veo solicitud de palabra.....

Interviene don Salvador Padilla para externar: perdón Presidente, no dije presente yo, verdad, no sé,
bueno, estoy presente.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 6 de 63

Hace ver don Lizandro Brenes: yo le dije hasta feliz año nuevo, pero está bien.....

Señala don Salvador Padilla: ah, ok en el receso, sí cierto, o sea, ya estaba contabilizado, esa era mi duda.....

Indica don Lizandro Brenes: igual queda grabado, sí don Salvador (Padilla).....

Comenta don Salvador Padilla: perfecto, una consulta técnica, nada más por el orden, es que no sé, yo no los estoy viendo ahorita, ¿ustedes me ven?.....

Afirman don Lizandro Brenes: yo sí.....

Externa doña Rocío Céspedes: sí señor, sí se ve.....

Consulta doña Ana Ruth Vílchez: ¿a doña Marilyn (Solano) la vemos?.....

Hace ver don Lizandro Brenes: no, es que doña Marilyn (Solano) pidió permiso.....

Comenta don Salvador Padilla: ok, continúen, voy a salirme un toquecito y volverme a meter para ver si soluciono ese problema, porque definitivamente no los veo.....

Indica don Lizandro Brenes: ok, entonces no lo vamos a considerar en la votación de las actas, don Salvador (Padilla), pero está bien, adelante. Si están a favor de aprobar el acta N° 096-2025 sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la aprobación del acta N° 096-2025.....

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime con cuatro votos presentes.....

SE ACUERDA: de manera unánime y afirmativa con cuatro votos presentes, y la ausencia de las directoras Espinoza Carazo, Solano Chinchilla y el director Padilla Villanueva.....

3.a. Aprobar el acta de la sesión N° 096-2025.....

Somete don Lizandro Brenes a discusión el acta N° 097-2025.....

Indica don Lizandro Brenes: no veo solicitudes de palabra, si están a favor de aprobarla levanten la mano.....

Somete la Presidencia a votación la aprobación del acta N° 097-2025.....

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime con cuatro votos presentes también.....

.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 7 de 63

SE ACUERDA: de manera unánime y afirmativa con cuatro votos presentes, y la ausencia de las directoras Espinoza Carazo, Solano Chinchilla y el director Padilla Villanueva.....

3.b. Aprobar el acta de la sesión N° 097-2025.....

CAPÍTULO III	INFORMES DE LA ADMINISTRACIÓN.
---------------------	---------------------------------------

ARTÍCULO 4.- OFICIO JD-572-2025 SOLICITUD DE PRÓRROGA ATENCIÓN ACUERDO SESIÓN N° 077-2025, ART. 4.

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N° JD-572-2025 suscrito por la Licda. Georgina Castillo Vega, Profesional Junta Directiva.....

Este punto es presentado por la Licda. Georgina Castillo Vega, Profesional Junta Directiva.....

Externa don Lizandro Brenes: continuamos con el título tercero y tenemos artículo N°4, el oficio sobre prórroga de un acuerdo (...)......

Externa doña Georgina Castillo: gracias don Lizandro (Brenes), con la documentación de la sesión el día de hoy se les remitió el oficio N°JD-572-2025, en la que en atención al acuerdo de la sesión N°077-2025 que indica el analizar en conjunto la propuesta incluyendo la capacitación del personal de Junta Directiva con la participación de la persona encargada del Archivo Institucional, y presentar una propuesta consensuada en un plazo de treinta días naturales, esto referente al tema del nuevo formato, por decirlo de algún término, del proceso de legalización de actas y tomos de Junta Directiva, para lo cual se han venido realizando una serie de actividades, donde el viernes 17 de octubre de manera presencial se tuvo un primer acercamiento entre las partes en la que tuvimos la participación de doña Ana Ruth (Vílchez) como secretaria de Junta Directiva; por parte de la Auditoría (Interna) a doña Celina (Madrigal), don Willy Leiva, Profesional de Auditoría (Interna) y la compañera Hazel Naranjo; del personal de Junta Directiva participó mi persona, la compañera María Nela (Vargas) y la Profesional de Archivo Institucional doña Karen Brenes, en esta primera reunión se tuvieron varios acuerdos con el proceso de la apertura y cierre de los tomos del 2025, se estaría trabajando tal y como se ha venido realizando en los últimos períodos. Para el período 2026 se estaría tratando de iniciar con el proceso de legalización con el sistema administrado por la Auditoría Interna denominado SAI (Sistema Auditoría Interna) ARGOS. Se realizará una segunda reunión virtual en la que la Auditoría (Interna) brindará una

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 8 de 63

explicación del sistema en la parte específica de libros de actas, por cuanto el personal de Junta Directiva no lo conoce o no lo conocía en ese momento; se debe realizar una revisión del formato de actas porque el sistema estaría generando un cambio en el formato.....

Continúa doña Georgina Castillo indicando: que el manual de libros se encuentra en proceso, el cual lo está trabajando la compañera de Archivo (Institucional) y que debería de realizar los ajustes en función del nuevo formato de legalización de libros de actas. Por parte de la Auditoría (Interna) estará brindando un apoyo para el proceso de agilización en la revisión y legalización de los libros de actas correspondientes al período 2025, y cuando se realizó la reunión virtual que se efectuó el miércoles 12 de noviembre, se tuvo la capacitación del sistema y en esta misma reunión también participaron los indicados anteriormente, también se generaron una serie de acuerdos en la que el profesional de Auditoría (Interna) iba a coordinar con Tecnologías de Información para la habilitación, permisos, entre otros, para que el personal de Junta Directiva tenga acceso al módulo de pruebas del SAI (Sistema Auditoría Interna) ARGOS, como les indicaba este es administrado por la Auditoría (Interna) entonces requerimos del acompañamiento de ellos.....

Hace ver doña Georgina Castillo: que la Asistente de Auditoría (Interna) iba a iniciar con la remisión del tomo en ese momento el N°390 que corresponde al tomo N°2-2025; que dependiendo del momento en que personal cuente con el sistema se iba a tomar como base la parte de pruebas con un tomo del 2025 para conocer el sistema, y con base a este tema, en esa serie de actividades, es que se ha venido consensuando con las diferentes partes, sin embargo, todavía se requiere concretar otra serie de actividades, y para lo cual se le estaría, de manera consensuada, solicitando una prórroga, bueno en primera instancia tomar nota de la gestión que se ha venido realizando al respecto, y ampliar el plazo para la atención del acuerdo de la sesión N°077-2025, para que sea al 28 de febrero del año en curso. Eso sería.....

Externa don Lizandro Brenes: gracias doña Georgina (Castillo), tiene la propuesta para presentarla nada más, o sea, yo sé que es prorrogar el acuerdo.....

Responde doña Georgina Castillo: sí, permítame un segundo.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 9 de 63

Resalta don Lizandro Brenes: para que conste en la pantalla nada más, lo que me preocupa es; ah no ya está don Salvador (Padilla) para que si se aprueba poder someterlo a firmeza. Entonces, sería: dar por recibidos los oficios, tomar nota de las gestiones, y ampliar el plazo para la atención del acuerdo de la sesión N° 077-2025 hasta el 28 de febrero del 2026. Buenas noches doña Rosario (Espinoza), bienvenida.....

Saluda doña Rosario Espinoza: hola, buenas noches, presente.....

Resalta don Lizandro Brenes: estamos por discutir y votar el acuerdo que está en el chat, que es la prórroga que estaba pidiendo doña Georgina (Castillo), ahí está por si lo quiere leer. ¿No sé si alguien más se quiere referir?, no veo manos levantadas, si están a favor de la propuesta sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la propuesta de acuerdo.....

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime con seis votos presentes, y manténganla levantada si quieren votar la firmeza.....

Somete la Presidencia a votación la firmeza del acuerdo.....

Hace ver don Lizandro Brenes: de manera unánime también con los seis votos presentes, queda aprobado y también queda en firme, gracias doña Georgina (Castillo).....

SE ACUERDA: de manera unánime, afirmativa y en firme con seis votos presentes, y la ausencia de la directora Solano Chinchilla.....

4.a. Dar por recibidos los siguientes documentos: 1. Oficio N°JD-572-2025 suscrito por la Licda. Georgina Castillo Vega, Profesional Junta Directiva.....

4.b. Tomar nota de la gestión efectuada por parte de las diferentes áreas responsables para la atención del acuerdo de la sesión N°077-2025.....

4.c. Ampliar el plazo para la atención del acuerdo de la sesión N°077-2025, referente al proceso de legalización de tomos de actas de Junta Directiva, al 28 de febrero del 2026.....

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

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 10 de 63

ARTÍCULO 5.- HITO MARCO ESTRATÉGICO O FILOSÓFICO.

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N°GG-1045-2025 suscrito por la MBA. Rocío Céspedes Brenes, Gerente General; 2. Documento N° REF 08-12-25 Etapa 2 resumen ejecutivo; 3. Documento N° REF. 12-17-25 Etapa 2 Marco Filosófico; 4. JASEC Presentación Marco Filosófico.....

Para este punto se encuentran presentes el Lic. Arnold Mora Muñoz, Profesional Gerencia General, y el Lic. José Pablo González, consultor externo.....

Indica don Lizandro Brenes: en lo que se conecta don José Pablo González y don Arnold (Mora), no sé si doña Rocío (Céspedes) se quiere referir.....

Comenta doña Rocío Céspedes: gracias, muy amable. Recordarles que el 18 de diciembre anterior, en la sesión respectiva (sesión N°103-2025), tuvimos acá a don José Pablo (González) de la empresa DEINSA (Desarrollos Informáticos S.A.), quien nos exponía lo referente al hito del marco estratégico o filosófico del PEI (Plan Estratégico Institucional), verdad, que estamos trabajando. Él hizo la exposición muy amplia, muy detallada, igualmente amplió algunas inquietudes que se habían generado, en estos días se les solicitó respetuosamente, y así también fue parte del acuerdo que ustedes tomaron, tener la oportunidad de revisar la documentación para en este espacio de hoy poder aclarar con él cualquier inquietud o ampliación que sobre alguno de los temas expuestos, y sobre este hito en particular, pudiera tenerse por parte de alguno de los miembros de la Junta Directiva, atenderse y de ser posible aprobarlo para continuar con las diferentes etapas o entregables que forman parte del proceso de contratación. Entonces para hoy don José Pablo (González) nos estará acompañando para atender las consultas que en esta materia pudieran ustedes atender; en la carpeta se les volvió a compartir los oficios del marco estratégico o filosófico, se les remitió la presentación también nuevamente, el resumen ejecutivo y el marco filosófico ya todo el documento completo, que fue lo que se trabajó o que fue el propósito de la exposición en la sesión del 18 de diciembre. Sin más preámbulos estaríamos entonces recibiendo a don José Pablo (González) que ya está acá con nosotros, a quien le damos las buenas noches, le deseamos un 2026 muy venturoso, y pues adelante, buenas noches don José Pablo.....

Externa don José Pablo González: buenas noches, muchas gracias por la invitación, de parte de Desarrollos Informáticos DEINSA, y mío personal para toda la Junta Directiva, el grupo gerencial y el

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 11 de 63

personal de DEINSA nuestros más sinceros deseos, (...). Aquí estamos prestos a escuchar y atender sus apreciaciones y atenderlas de la mejor manera posible.....

Indica don Lizandro Brenes: recordemos que ya tuvo lugar la exposición, entonces acá sería precisamente la discusión de este hito filosófico, que incluye la misión, la visión, los valores institucionales y la propuesta de la separación de indicadores con una propuesta; nada más para recapitular, verdad, ahí está la metodología con el VULCA incluido, que era que todo era muy volátil, no me acuerdo exactamente las siglas ya, pero sí me acuerdo del VULCA.....

Resalta don José Pablo González: volátil, incierto, que son toda la realidad que estamos viviendo, laberíntico, incierto, es que hay otro que es también “VILMA”, que tiene un significado similar también.

Comenta don Lizandro Brenes: yo voy a empezar, don José Pablo (González), yo sí revisé el documento pero a mí lo que me preocupa es tanto en la gestión que se marca para la planificación y desde la visión y la misión, inclusive en temas de indicadores, de qué manera podría incorporarse o se incorporó, se contempló, sobre todo para el negocio regulado, que nosotros tenemos restricciones de dos tipos, restricciones que son tarifarias y restricciones regulatorias, es decir, no es como que podemos hacer lo que sea, entonces no sé de qué manera lo puedo ver reflejado en el entregable. Adelante, tengo más preguntas, pero vamos por partes.....

Hace ver don José Pablo González: ok, como guste. Veá, ya eso es operativo, no es estratégico, o sea, sí incide en la estrategia, pero la forma en cómo se va a manejar el régimen tarifario y el régimen digamos regulatorio que ustedes tienen ya es una situación operativa, de Gerencia hacia abajo de cómo se hacen los planes de trabajo, planes de negocio, etcétera, el nombre que ustedes le quieran poner a los planes que hay que estructurar por macro procesos posteriormente, verdad, entonces para cada uno de esos ahí es donde cae digamos el régimen tarifario, el régimen de precios a mercados, en mercados abiertos, ahí es donde cae también todo lo que es la aplicación, la normativa regulatoria permea el 100% de la organización, entonces toda la estrategia está desarrollada para establecer operatividad de negocios dentro del marco de lo que es regulado y lo que no es regulado, pero eso ya son la parte operativa no la parte estratégica, o sea, estamos claros, está así en el diagnóstico y obviamente sabemos que el régimen de principalmente el mercado de energía tiene una gran cantidad o el 90% del trabajo de

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 12 de 63

ustedes, el 99% es regulado, pero hay espacio para actividades no reguladas, entonces nosotros no podemos limitar la visión del negocio a que nos vamos a quedar solo en lo regulado, sino que el negocio tiene que seguir evolucionando y tiene que seguir creciendo en actividades no reguladas por diferentes razones.....

Continúa señalando don José Pablo González: uno, hay que irse preparando porque sí o sí, sabemos que en algún momento el mercado de energía eléctrica se abre, entonces si nos esperamos hasta que digan “aquí está la puerta abierta” ya todos los otros van a haber venido, para decirlo de alguna manera, practicando o entrenando y nos van a llevar una gran ventaja, entonces hay que empezar a identificar oportunidades de mercados en energía, de actividades no reguladas para ir aprendiendo a ser más competitivos en mercados abiertos, que es donde vamos a tener que ir a vivir dentro de diez, quince, o veinte años, eso es uno.....

Comenta don José Pablo González: y el otro es también que una de las consideraciones que hay que tener es que la diversificación de la matriz eléctrica también me da mayor competitividad, y en el caso de ustedes mayor independencia del mismo ICE (Instituto Costarricense de Electricidad) como proveedor de parte de fuente de energía para la distribución que ustedes hacen en el mercado concesionado, entonces no hay que verlo tal vez como una limitación sino que es algo más táctico, digámoslo así, no tan estratégico, pero sí está considerado a la hora de hacer los trabajos, lo vamos a ver en el taller del sábado, si Dios quiere, porque vamos a hablar un poquito más de las áreas de negocios.....

Señala don Lizandro Brenes: una pregunta desde su consideración, y usted es el experto (...), considerando ese mercado regulado, digamos, ese tope que podemos tener en el desarrollo de las iniciativas inclusive, porque no podemos hacer, principalmente en Energía, la parte regulada de Energía, porque en Energía podrían haber partes no reguladas, sobre todo los servicios complementarios auxiliares al negocio, ¿no considera que es muy ambicioso?.....

Hace ver don José Pablo González: es que tenemos que prepararnos, sí o sí, o sea, la empresa por sí tiene que ser ambiciosa, tiene que tener un (...)......

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 13 de 63

Interviene don Lizandro Brenes para indicar: pero también realista, o sea, es decir, yo en (...) soy ambicioso.....

Continúa explicando don José Pablo González: sí, pero cuidado, la realidad está en que, por ejemplo, las cooperativas vienen creciendo y por conocimiento directo también, porque lo trabajé a mediados de la década pasada en la ESPH (Empresa de Servicios Públicos de Heredia), había o hay ciertos niveles de agresividad, de esa ansiedad por crecer y hacer crecer el negocio también, verdad. Entonces no lo veamos también, don Lizandro (Brenes), solo como que dependemos de un negocio regulado en un 99.9%, y que qué difícil va a ser salirnos de ahí, por eso yo creo, y lo digo con toda sinceridad, que hay que ir empujando mucho también en el negocio de Infocomunicaciones en el mediano y largo plazo, no en el corto, hay que prepararse primero, pero en el mediano y largo plazo sí creo que hay que empujar muy fuerte porque ahí no es regulado y entonces yo puedo competir muchísimo más fuerte y fortalecer mi brazo débil, digamos, de mercados o de competencia abierta.....

Señala don José Pablo González: ahora sí le termino de contestar, es que cada día aparecen nuevas formas alternativas de generación eléctrica, y entonces nosotros no podemos seguir pensando en que, y las inversiones son fuertísimas, entonces hay que buscar alianzas, hay que buscar conexiones de inversión o de coinversión público-privadas, o con otras empresas que estén generando en este momento con las cuales nos sirva hacer buenos negocios, verdad, entonces no lo veo tan limitado, o no lo veo tan ambicioso, me preocuparía más el aletargarnos, yo no quiero decir que esto es “abramos la puerta el lunes y todo cambia”, no, es cuál es el pensamiento estratégico y esta frase es importante, pensar estratégicamente, ver más allá de, siempre con los pies puestos en la tierra, una cosa es soñar y no poder aterrizar las cosas o esos sueños, sino que tiene que ser un sueño realizado.....

Hace ver don Lizandro Brenes: sí, yo le comprendo, y soy consciente que inclusive, a ver, usted dio el ejemplo de ESPH (Empresa de Servicios Públicos de Heredia), que en algunas cosas pues precisamente, es decir, yo creo que tiene que hacerse y pensar en el horizonte haciéndolo bien, podemos a hablar de muchas, ejemplos (Proyecto Hidroeléctrico) Los Negritos, (Planta Hidroeléctrica) Balsa Inferior, podemos hablar de muchas cosas y muchas experiencias, así como le puedo hablar de

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 14 de 63

Coopelesca que inclusive tienen el portafolio de proyectos perfilados, mapeados, inclusive priorizados de cuándo sí y cuándo no, con una proyección de eso, eso nos hace falta mucho.....

Comenta don José Pablo González: perdón, Coopelesca tiene una unidad de planificación estratégica fuertísima, yo los conocí, cuando trabajé con la ESPH (Empresa de Servicios Públicos de Heredia) los visité varias veces.....

Señala don Lizandro Brenes: y tiene un laboratorio de neuromarketing, por ejemplo, y han ganado el premio a la excelencia empresarial no sé cuántas veces. Bueno, pero mi consideración es más allá de que se quede plasmado, o sea, más bien lo que yo pensaría es que debería plasmarse de alguna manera que tenemos que obedecer a la regulación también, no estoy diciendo que lo pongamos como una limitación, sino como que se reconozca desde el planteamiento estratégico que tenemos, está bien, es decir, yo se lo compro y puedo vivir sin eso, lo que me pareció fue no ver ese reconocimiento.....

Señala don José Pablo González: podemos agregar un párrafo sobre eso con mucho gusto, que se trabaja en un mercado dual, y que el mercado de energía es un mercado altamente regulado, algo así.

Hace ver don Lizandro Brenes: sí, puedo vivir sin eso porque igual nosotros tenemos que cumplir la regulación y las leyes sí o sí, estamos obligados.....

Señala don José Pablo González: es que es implícito, o sea, si tenemos un mercado regulado y estamos trabajando en el sí o sí tenemos que seguir siendo regulados, lo que es importante es tener claro que en estrategia no hay limitación para crecer en el mercado no regulado, y ahí es donde esperaríamos nosotros como consultores que apunte fuertemente la empresa, no es descuidar lo regulado, eso ahí está y es un mercado cautivo buenísimo, pero hay que usarlo como trampolín para seguir creciendo en otras actividades, principalmente en el mercado también de energía y en actividades como las infocomunicaciones, pero se puede poner el párrafo, con mucho gusto se lo agregamos ahí o lo agregamos en la estructura, y ya en el mismo análisis de contexto se había analizado que el mercado era regulado y cuáles eran las ventajas y desventajas, y los riesgos que habían, o sea, documentado está en toda la documentación, si quiere un párrafo con mucho gusto se lo agregamos don Lizandro (Brenes).....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 15 de 63

Externa don Lizandro Brenes: no, yo simplemente quería conocer su opinión, realmente. Ahora, un tema general, que es chiquitito, yo no sé por qué plasmamos el concepto de “ecológico” me parece que era la visión, “ser un referente nacional e internacional en soluciones energéticas y ecológicas que contribuyen al desarrollo y bienestar social”; a mí sí me gusta la visión, sin embargo, me parece que “soluciones energéticas y sostenibles”, es que “ecológico” me parece que me limita el enfoque de sostenibilidad que es más integral.....

Resalta don José Pablo González: perdón, así lo redactaron ustedes el día que lo hicimos.....

Hace ver don Lizandro Brenes: yo sé, pero (...)

Continúa señalando don José Pablo González: lo corregimos no hay ningún problema, lo que pasa es que también hay que ver lo que dice la visión y lo que dice la misión para que no sean redundantes, verdad.....

Comenta don Lizandro Brenes: sí, “somos un baluarte cartaginés comprometido con la sostenibilidad y con el bienestar de las personas”, la misión me parece genial; “ecológicas” también lo entiendo, no estoy en contra, es decir, lo que estoy tratando es de que sea un enfoque más integral.....

Resalta don José Pablo González: que vaya más hacia sostenibilidad, que hacia lo que es la parte ecológica propiamente.....

Señala don Lizandro Brenes: es que sostenibilidad es multifactor, inclusive tiene características de responsabilidad social, verdad, es decir, de qué manera contribuimos con las comunidades y a fin de cuentas cómo humanizamos la gestión que tenemos que hacer, que al fin de cuentas es para la gente, por eso es que tenemos que dar soluciones para la gente, yo no sé si “soluciones”; si los compañeros estarían de acuerdo, yo sé que lo planteamos, que el taller se hizo y que quedó en “ecológicas”, estoy de acuerdo.....

Resalta don José Pablo González: pero no está en piedra, perdón, como le dije en esa sesión a usted, esto es de ustedes no de nosotros, nosotros aquí lo que hacemos es actuar más como un facilitador. Tal vez recordando lo que se dijo sobre la parte ecológica era que teníamos que demostrar que somos ambientalmente amigables, fue la frase que se usó en esa sesión.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 16 de 63

Comenta don Lizandro Brenes: sí, por supuesto, y también como una manera en que se identifique a JASEC que está alineado con el medio ambiente, lo cual comparto al 100%, porque a fin de cuentas toda nuestra generación es renovable y es un orgullo que tenemos también como país, digo yo, no solo JASEC, 100% como país, pero o sea lo podemos pensar un ratito, ahí don Alexander (Mejías) ya levantó la mano. Ahora bien, hablando de secuencia y de jerarquización, me parece haber contado desde el eje de gobernanza hasta los negocios y bajando planificación a mí los objetivos me parecen muy bien; otra cosa que yo celebro, es que a partir de eso se hizo también un buen; bueno yo no soy el experto en riesgos, aquí hay gente más experta en riesgos que yo, un mapeo de riesgos alineado a eso, y eso me parece que es lo más robusto que tiene el documento, pero esos diez objetivos, me parece que eran diez, si no me corrigen.....

Señala don José Pablo González: son seis en el eje de gobernanza; seis en el eje de fortalecimiento; cuatro en el eje de energía, ellos (...) algunos, y creo que eran seis o siete en Infocomunicaciones.....

Hace ver don Lizandro Brenes: sí, y los extraje para ver los enunciados, más allá del número me parecen correctos, lo que yo no sé, y por eso es que le consulto, ¿deberíamos tener alguna secuencialidad de esos objetivos?, ¿son todos al unísono, o dónde va eso? y ¿deberían ser jerarquizables, realizables, o son todos transversales?, o ¿en qué etapa sucede la ejecutividad de esos objetivos?.....

Comenta don José Pablo González: excelente pregunta, y se la contesto de la siguiente manera: la estrategia se tiene que hacer operativa en la estructura, que es lo que vamos a hablar en el taller, entonces ahí en el taller vamos a ver cómo se cruzan esos objetivos en la estructura, entonces digamos, hay cuatro ejes estratégicos y hay cinco macroprocesos para deslindar lo que es la gobernanza determinativa, que es la competencia de la Junta Directiva de la gobernanza ejecutiva que es la parte gerencial; después hay cuatro macroprocesos más, están el de energía, el de infocomunicaciones, el de fortalecimiento y uno que hemos llamado “ejecutivo” que es la parte ejecutivo-estratégica para permitir que la Gerencia tenga más fuerza estratégica en coordinar y dirigir de una manera sistémica a toda la estrategia, a todos los macroprocesos de la organización, para decirlo en tico “para sacar el día a día” y ponerla más en otro nivel, entonces están esos.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 17 de 63

Continúa explicando don José Pablo González: ¿entonces qué hicimos?, esos dieciocho, veinte y resto de objetivos que están ahí en la estrategia los convertimos en actividades obligantes a cada uno de los macroprocesos, entonces ellos los tienen que hacer como una actividad propia, cada uno de ellos, será por medio de los planes de trabajo de ellos y de los proyectos que ejecuten, etcétera, donde se van a establecer los indicadores donde se va a ir midiendo en el horizonte del plan estratégico cuándo se van a ir cumpliendo y cómo, de acuerdo a las metas, y ahí sí, a las prioridades que ustedes establezcan en función de lo que se va a hacer primero, lo que se va a hacer segundo y lo que se va a hacer tercero en cada una de las áreas de trabajo.....

Consulta don Lizandro Brenes: ¿entonces eso aplicará en ese momento?.....

Responde don José Pablo González: en ese momento se va a ver cómo se operativiza, que es lo que usted estaba preguntando, a dónde lo veo, a dónde me lo como, ahí, en la estructura está indicado, los objetivos de cada uno están ahí planteados.....

Hace ver don Lizandro Brenes: reitero, yo lo que busco es entender.....

Continúa señalando don José Pablo González: por supuesto, y para eso estoy, para tratar de explicarles de la mejor manera; eso lo bajamos, digamos, de lo abstracto del objetivo a una acción, a una actividad que es responsabilidad de un macroproceso llevarla a cabo para que el objetivo estratégico se cumpla, si no lo cruzamos, si no le damos trazabilidad e interoperabilidad se pierde, queda ahí como una buena intención, entonces ahí lo bajamos, ya lo tienen como una acción obligante, entonces en el plan de trabajo del macroproceso “x”, el líder de ese macroproceso sí o sí va a tener que considerar qué va a hacer para que esa actividad se cumpla y genere valor.....

Resalta don Lizandro Brenes: los KPI’s (Indicadores Clave de Desempeño).....

Señala don José Pablo González: y lleguen a un resultado medible en el tiempo, ya sea en el corto, mediano y largo plazo, tanto en dos ámbitos, los KPI’s (Indicadores Clave de Desempeño), en dos ámbitos, el primero lo que es desempeño, eficiencia, eficacia, economía, calidad, etcétera, y después ya viene lo que es el adicional de la gestión para resultados en el desarrollo que es el producto, el resultado, el efecto y el impacto. Eso es una primera instancia porque así los pedían los términos de referencia, pero en el último producto que ya hemos empezado en la empresa a pensar un poco sobre eso, el último

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 18 de 63

producto es un sistema para darle seguimiento al plan estratégico, un sistema de evaluación y seguimiento, entonces es, esos mismos que ya están ahí planteados, que le adelanto que ya fueron socializados con los grupos, ya fueron conversados y digámoslo aprobados técnicamente con los líderes de macroprocesos, entonces esos migrarían ya al sistema que nosotros vamos a proponer, pero esos son de corto plazo, vamos a ir a indicadores de mediano y a largo plazo que son los resultados y efecto, que son los que verdaderamente generan valor.....

Consulta don Lizandro Brenes: esa era mi última pregunta, ¿entonces los KPI's (Indicadores Clave de Desempeño) que están ahí están asociados directamente a los líderes de esos macroprocesos?.....

Responde don José Pablo González: por supuesto, cada uno de ellos va a tener KPI's (Indicadores Clave de Desempeño) ahí que tiene que cumplir y cada macroproceso, para poner un ejemplo específico, los de energía nosotros los trajimos, nosotros los desarrollamos, pusimos metas en función de mejores prácticas porque no teníamos referencias y tuvimos un taller de trabajo de los analizamos, se discutieron y se ajustaron a la realidad, doy un ejemplo, no recuerdo cuál era el tema específico, creo que era el nivel de respuesta que había que tener en cuanto a paro, y cuántos paros al año podría haber, y la norma internacional es tres, la norma de ARESEP (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos) es ocho, diay ajustémoslo a la norma de ARESEP (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos), eso quiere decir que ustedes están un poquito mejor que ocho, están como en seis algo. Entonces para decirlo así, podemos tener una buena valoración, pero esos KPI's (Indicadores Clave de Desempeño) hay que ajustarlos a la realidad empresarial, a la realidad país y a la realidad normativa; entonces nosotros trabajamos con la mejor práctica como empresa, estas son las mejores prácticas, entonces yo le traigo lo que a mí me corresponde y ahí empezamos a analizarlo con la gente.....

Continúa explicando don José Pablo González: eso siempre va a variar, yo les decía a ellos cuando yo estuve en (Central Hidroeléctrica) ITAIPU el período de paro para mantenimiento de una turbina era de trece minutos por año, de una turbina.....

Hace ver don Lizandro Brenes: sí, porque si apaga una turbina la cantidad de energía que perdía.....
.....
.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 19 de 63

Comenta don José Pablo González: cuando iba por nueve minutos ya en la zona franca de Sao Paulo empezaban a pegar alaridos, pero estamos hablando de lo que llegó a ser, hasta que salieron los chinos, la (central) hidroeléctrica más grande del mundo, pero entonces ellos tenían (...).....

Señala don Lizandro Brenes: sí, es que no quiero acaparar el uso de la palabra, y podemos aquí conversar toda la noche, pero también tenemos algunos directores en cola, entonces doña Anelena (Sabater) y luego don Alexander (Mejías); yo nada más lo que voy a pensar un ratito es lo de la palabra “ecológico”

Comenta doña Anelena Sabater: gracias, sí, hay un capítulo, que ya don Lizandro (Brenes) mencionó que es el capítulo nueve, que tiene el mapa de riesgos que es particularmente interesante, ahí yo tal vez tengo dos consultas, la primera es que, bueno como ya anticipaba don Lizandro (Brenes), eso está ordenado por objetivos, hay una parte muy interesante que son las acciones de mejora a la gestión recomendadas, ahí la primera pregunta es si esas acciones que se recomiendan en estos apartados se socializó con la Administración previamente, en el sentido de validar que efectivamente lo que se está recomendando a hoy no se tiene.....

Hace ver don José Pablo González: sí se tiene, en algunos casos, en otros no, pero todo está mejorable, o sea, las acciones que se proponen son para mejorar lo que se tiene o para atender vacíos que no se tienen.....

Señala doña Anelena Sabater: ok, entonces vamos a ver, en esa línea creería, y ahí pues obviamente don José Pablo (González) me corrige si lo ve diferente, pero yo creería que esas acciones, porque hay algunas que son muy básicas y si usted me dice que eso es mejorable pues entonces me podría preocupar un poquito más, entonces lo que yo creería que es el siguiente paso es que cada una de esas acciones la Administración diga “esta me parece prioritaria, esta tiene que tener un plan de acción, tiene que tener un responsable, o esta tiene una prioridad dos y entonces vamos a dejarla en una siguiente etapa, y una vez abordadas todas las de prioridad uno pues vamos con las de prioridad dos”, porque mi inquietud es la siguiente, de nuevo, el análisis de riesgos está muy completo y tiene elementos que uno dice sí, efectivamente, si se materializa ese riesgo pues evidentemente no se va a llegar a dar la

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 20 de 63

consecución del objetivo y etcétera, entonces lo que ellos ponen son acciones de mitigación, entonces, lo que como cualquier acción de mitigación corresponde hacer es un plan de acción para la ejecución..

Comenta don José Pablo González: correcto, mire, lamentablemente la variable más mal calificada es la gestión de riesgo, en el diagnóstico es la variable más sensible de la empresa, y usted, hasta donde tengo entendido es experta en el tema, yo no, sé pero más de oído, y usted yo sí sé que sabe bastante de esto. Usted sabe que un sistema de riesgos si tiene una debilidad todo el sistema es débil, no puedo tener riesgos a medio camino; la recomendación de nosotros es incluso que se monte un sistema integrado de gestión de riesgos, que no hay en la empresa, están desarticulados, incluso cuando lo socializamos había algunos de los compañeros de la empresa de JASEC que decían “es que yo sí tengo tal cosa”, y le digo “¿pero tiene mecanismos de mitigación?, no, ¿y les da seguimiento?, no tampoco”, entonces está “con la mitad de la ropa puesta nada más”, entonces ese tipo de debilidad no hay, la administración de riesgos en JASEC no es sistémica y eso es un riesgo empresarial, y perdónenme, pero es peor todavía, es un riesgo de gobernanza y es competencia de ustedes dos, Junta Directiva y Equipo Gerencial, y esa es una de las preocupaciones más grandes que nosotros tenemos, por eso estamos insistiendo en eso.....

Continúa señalando don José Pablo González: es un proceso que estamos proponiendo dependa directamente de la Gerencia General, como un proceso súper estratégico para que tenga trazabilidad e interoperabilidad en el 100% de la empresa, que nadie pueda decir que no sabía o que “no me dijeron”, y el otro, adelanto criterio, es otro macroproceso que lleva a lo que es el aseguramiento de la calidad, la parte ambiental y la responsabilidad social empresarial, la Gerencia va a tener esos dos procesos que tienen que ser sumamente robustos porque permean el 100% de la empresa. No sé si con eso le contesto doña Anelena (Sabater).....

Externa doña Anelena Sabater: sí, muchas gracias, bueno, sin duda deja plasmada una preocupación que creo que la mayoría de nosotros compartimos, lo que pasa es que queda ahora todavía más explícito y ver de aquí en adelante qué acciones se van a tomar, si es así como la sugerencia que está planteando don José Pablo (González), de darle un mayor énfasis al proceso y que dependa como tal de la Gerencia, o sea, darle un músculo mayor, o sí vamos a tomar acciones diferentes. Yo de primera entrada lo que

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 21 de 63

quisiera tal vez que tomáramos nota nosotros, es que dentro de ese documento de la etapa dos lo que está quedando es una serie de riesgos donde la probabilidad de impacto de la mayoría de ellos es alto, de importancia y de una vez ellos ya nos ponen acciones mitigadoras que creería que deberían bajarse en planes de acción, responsables y toda una hoja de ruta, eso en paralelo a la preocupación más de fondo que es lo que ya nos está comentando don José Pablo (González) pero comparto 100% lo externado por él.....

Comenta don José Pablo González: quisiera agregar algo más también, cuando tengamos los procesos, cuando tengamos lo conversado del taller también, doña Anelena (Sabater), ahí podemos también hablar ya no solo de los riesgos de los planes, sino de los riesgos de los macroprocesos, procesos y subprocesos, eso ya son riesgos de estructura y no de coyuntura de planes, etcétera, ahí también hay otros riesgos que pueden salir, que se pueden analizar en su momento y que son prioritarios. La estructura hoy de JASEC es altamente fragmentada, con una competencia de quién tiene más casillas o más cajitas, entonces parte de lo que hemos estado socializando es que donde ven que ya no están la gente empieza a decir “dónde estoy en la foto, no aparezco en la foto”, y no, es que la visión de procesos es diferente, entonces es importante.....

Continúa señalando don José Pablo González: en ningún momento ni la Administración de la empresa, ni mucho menos nosotros como consultores estamos para perseguir gente, ni para disminuir planillas, ni nada, nosotros simplemente hacemos un trabajo técnico donde decimos “esto es lo que procede y vamos a ver quiénes son los que proceden aquí adentro”, pero no es para llegar y decir “que se vaya José Pablo, o que se vaya Juancito o que se haya María”, en ningún momento vamos a pensar en eso. No sé, alguna más, con mucho gusto.....

Indica don Lizandro Brenes: don Alexander (Mejías).....

Comenta don Alexander Mejías: sí, estaba revisando la parte de la presentación y la parte del documento de lo que decía don Lizandro (Brenes), me llamó mucho la atención porque la palabra “ecológica” me parece que esa tal vez no fue que la sumamos, si vemos en la presentación dice “ser un referente nacional e internacional en soluciones energéticas y tecnológicas”, porque yo creo que en ese momento le metimos “energéticas y tecnológicas”, tal vez en el documento se perdió y se puso “ecológicas”.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 22 de 63

Consulta don José Pablo González: ¿en lugar de energéticas?, ¿o dice energéticas y ecológicas?.....

Señala don Alexander Mejías: en el documento, en la prosa dice “energéticas y ecológicas”, seguro ahí fue donde lo vio don Lizandro (Brenes), pero en la presentación dice “energéticas y tecnológicas”.....

Hace ver don José Pablo González: perdón don Alexander (Mejías), entonces está “ecológico” en lugar de “tecnológico”.....

Afirma don Alexander Mejías: exactamente.....

Hace ver don José Pablo González: es un dedazo entonces, perdón.....

Comenta don Alexander Mejías: exactamente, yo creo que eso fue, porque no hubiéramos dejado “tecnológicas” de lado, de hecho creo que lo dijimos también en ese momento.....

Resalta don José Pablo González: eso se corrige en el documento, la palabra nada más, no hay ningún problema.....

Señala don Alexander Mejías: exactamente, y la otra parte, que era lo que usted mencionaba de hacer todo por procesos, verdad, usted mencionaba la otra vez que esta licitación no tiene el alcance de hacer un organigrama nuevo, o sea, va a quedar como tarea pendiente también, porque a final de cuentas la idea no es que dependa de personas, verdad, sino que dependa de procesos entonces que podamos tener eso, pero sí me quedó la inquietud la otra vez de que no se va a entregar un organigrama o una propuesta de organigrama.....

Hace ver don José Pablo González: sí lo estamos haciendo, lo vamos a ver el sábado si Dios quiere, sí lo hicimos, no nos tocaba, pero sí lo hicimos. Es que ya no es un organigrama sino que es un mapa de procesos, en gestión por procesos el organigrama se llama “mapa de procesos”, sí hicimos el mapa, y le hicimos un mapa cada uno de los procesos, es parte de la documentación que ya se les entregó a ustedes, entonces ahí lo vamos a ver, ese mapa de procesos es el nuevo organigrama, lo que pasa es que nosotros estamos acostumbrados a ver las casillas, el jefe aquí y las casillas que tiene debajo, ahora no, ahora es una edición horizontal, verdad, esta persona tiene la responsabilidad de dirigir estos equipos. Incluso, sin que esto sea adelantar el criterio, hemos tenido análisis con compañeros ya de la empresa trabajando la estructura y analizando, socializando lo que se pretende y todavía hay tapones frenando, porque la gente está acostumbrada a tener cuatro áreas y cinco departamentos, verdad, y

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 23 de 63

ahora le dijimos tiene solo dos procesos, y la gente, bueno, entonces a la gente lo que se hace es que no se le va a afectar ocupacional ni salarialmente, sino que vamos a tratar de generar una estructura ocupacional donde las personas se mantengan dentro de la estructura de procesos con un salario como el que tienen en este momento, no necesariamente como un “jefe de”, sino tal vez como “coordinadores de equipo”, por decir algo, pero que yo puedo quitarlos o puedo pasarlos a coordinar otro equipo, es darle más flexibilidad a la empresa. Decía un amigo que las organizaciones ahora, el alto nivel de adaptabilidad que les exigen los mercados tienen que ser como “amebas”, se van formando y se van transformando, tienen una estructura básica pero adentro están en pleno movimiento para poderse adaptar a atender cada una de las demandas del mercado, eso lo vamos a ver el sábado, no quiero con esto no contestarle.....

Externa don Alexander Mejías: perfecto, entonces el sábado lo terminamos de ver.....

Resalta don José Pablo González: pero sí hay organigrama que es el mapa de procesos.....

Continúa señalando don Alexander Mejías: sí, y tal vez para redondear la idea, digamos, todo eso que hemos estado conversando de ver servicios no regulados, de la parte regulada, las personas deberían tener como ese “chip”, verdad, como esa mentalidad de que en un momento estoy en un proceso regulado pero también puede ser que estoy en un proceso no regulado y generando valor para la organización, verdad, entonces eso es como lo rico de todo esto y que la gente se case ya con esa nueva filosofía que vamos a poner en práctica.....

Hace ver don José Pablo González: correcto, y que tampoco es una cuestión de un día para otro, por eso también adelanto criterio, el plan de comunicación y de implementación es para un año, porque ustedes lo que van a necesitar es primero generar un cambio cultural en la forma de trabajar y ahí tiene que ser muy riguroso el nivel de exigencia de ustedes como Junta Directiva, de la Gerencia y el Equipo Gerencial de exigir a los líderes de los macroprocesos mantener eso y apoyar ese tipo de estructura, en su momento lo vamos a hablar con mucho gusto, pero el tener esta estructura a ustedes les va a dar una flexibilidad tremenda.....

Continúa explicando don José Pablo González: hablando, y tomo un instante no más para eso, ustedes a la hora de trabajar por procesos ustedes van a ver mucho que decimos también “programas y

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 24 de 63

procesos”, la ventaja que les da de trabajar también por programas y proyectos en los macroprocesos y en los procesos es que ustedes, tienen un proyecto a cinco años, pero llega un momento en que hay una situación económica y deja de ser prioritario, y usted puede congelar el proyecto, le quita los recursos, no cierra el proyecto, lo lleva a un mínimo de operación para que pueda seguir trabajando, pero resulta que salió un proyecto prioritario y urgente, por alguna situación que se dio, entonces usted destina los recursos de ese proyecto a otro proyecto, y levanta ese otro proyecto, y entonces se van generando, y eso le da también la flexibilidad de la presupuestación plurianual. Entonces cuando hace una presupuestación plurianual usted puede ir jugando con eso de acuerdo a las prioridades y lo que se habló ahora también de en qué momento este proyecto entra, en qué momento entra este otro, y ya son las prioridades que ustedes, como Junta con la Gerencia, vayan estableciendo para los momentos de atención de hitos relevantes en el mercado.....

Externa don Alexander Mejías: muy bien, muchas gracias don José Pablo (González).....

Comenta don José Pablo González: con mucho gusto; y doña Anelena (Sabater), hay algo también que quería comentarle de los riesgos, que si trabajamos también por proyectos, como los proyectos tienen ruta crítica, a los proyectos les asignamos en la ruta crítica los riesgos en los puntos críticos de la ruta crítica, valga la redundancia, entonces es más fácil gestionar y más fácil de vigilar los riesgos.....

Señala doña Anelena Sabater: sí, tal vez nada más, con permiso don Lizandro (Brenes) para hacerle la réplica a don José Pablo (González), sí efectivamente yo creo que nosotros hemos tenido muchas falencias en gestión de riesgos, lo que usted hablaba antes de identificación de riesgos por procesos, es lo más básico, ahora riesgos estratégicos asociados a lo que estamos elaborando de planificación estratégica, y el tercer punto sería obviamente de temas en proyectos, verdad, gestión de riesgos en proyectos, entonces coincido también plenamente con lo que usted menciona, gracias más bien.....

Indica don Lizandro Brenes: bien, como acostumbramos a hacer don José Pablo (González), yo sí voy a someter a votación la propuesta de aprobar la vigencia de este plan estratégico, como está en el acuerdo, bueno, doña Celina (Madrugal) acaba de levantar la mano, lo que iba a hacer es, porque a veces me piden un espacio fuera, digamos, sin el consultor, entonces le iba a agradecer (...).....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 25 de 63

Hace ver don José Pablo González: yo me salgo, con gusto, no se preocupe, yo corrijo el dedazo, denlo por corregido mañana mismo. Yo me retiro, si no hay más preguntas.....

Señala don Lizandro Brenes: doña Celina (Madrigal) levantó la mano, no sé si se quería referir a don José (Pablo González); ok, me dijo que no, verdad, entonces muchas gracias don José (Pablo González), buenas noches.....

Se despide don José Pablo González: a ustedes, y de nuevo reiterarles feliz año y nos vemos el sábado si Dios quiere.....

Indica don Lizandro Brenes: doña Celina (Madrigal) había levantado la mano, adelante.....

Comenta doña Celina Madrigal: sí, gracias, es nada más para que lo tengan en consideración que el 18 de diciembre que se presentó este hito dos, se procedió a hacer una revisión acerca de temas entre los cuales está lo que es la arquitectura empresarial en función al cumplimiento que tiene que tener este hito dos; también lo que es la gestión del ciclo de vida del servicio que debería de contener y la alineación estratégica de este hito. Entonces próximamente se va a estar trasladando el resultado lo que es la Administración para que sea considerado dentro de este documento, eso sería, gracias.....

Indica don Lizandro Brenes: gracias doña Celina (Madrigal). La propuesta doña Georgina (Castillo), la puso, es “aprobar el informe técnico del hito denominado "Marco Estratégico o Filosófico" de la consultoría para el acompañamiento y actualización integral del Plan Estratégico Institucional de JASEC, e (inciso) “b” aprobar que la vigencia del Plan Estratégico Institucional abarque el periodo 2026-2036, o sea, una planificación a diez años. No veo más manos levantadas, si están a favor sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la propuesta de acuerdo.....

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime con los siete votos presentes, manténganla levantada para la firmeza.....

Somete la Presidencia a votación la firmeza del acuerdo.....

Hace ver don Lizandro Brenes: de manera unánime también con siete votos presentes, queda aprobado y en firme, gracias.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 26 de 63

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

5.a. Aprobar el informe técnico del hito denominado "Marco Estratégico o Filosófico" de la consultoría para el acompañamiento y actualización integral del Plan Estratégico Institucional de JASEC (2025LD-000047-00183).....

5.b. Aprobar que la vigencia del Plan Estratégico Institucional abarque el periodo 2026-2036.....

ARTÍCULO 6.- INFORME ESTRATEGIA INTERNA REI.

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N°GG-001-2026 suscrito por Edwin Aguilar Vargas, Subgerente General; 2. Oficio N°OPER-REI-076-2025 suscrito por el Ing. Marco Centeno Masis, Jefe Área Redes Eléctricas Inteligentes; 3. Carpeta Oficio N°OPER-REI-076-2025 (1 carpeta, 12 archivos); 4. Expediente REI (11 carpetas, 41 archivos); 5. Presentación Estrategia_REI_V05_R01.....

Para este punto se encuentran presentes el Ing. Marco Centeno Masis, Jefe Área Redes Eléctricas Inteligentes y el Ing. Cristian Acuña Brenes, Director de Operaciones.....

Indica don Lizandro Brenes: no sé si tenemos alguna introducción, doña Rocío (Céspedes).....

Comenta doña Rocío Céspedes: claro que sí, muy breve. El tema de las redes eléctricas inteligentes es un tema de larga data que, gracias al apoyo que ustedes han dado, se ha logrado darle un sustento o una estructura a un tema que forma parte de la política pública, de la cual las empresas eléctricas tenemos que atender y tiene que ver con, como les digo, de las redes eléctricas inteligentes y la eficientización de todos los servicios que tiene asociados. En el año 2006-2007 JASEC inició con el proyecto de AMI (Infraestructura de Medición Avanzada). En aquel momento fuimos pioneros; por diferentes razones que no vienen al caso, ha habido un bache o un tiempo que dejó de atenderse apropiadamente y darle continuidad a este proyecto, y afortunadamente, reitero, con el apoyo de ustedes y de los diferentes actores, tanto operativos como técnicos, el año antepasado ya aprobamos lo que corresponde al Área REI (Redes Eléctricas Inteligentes) que es aquella área que se va a encargar específicamente del desarrollo de toda la materia que converge o que tiene que ver con redes eléctricas inteligentes, que va muchísimo más allá de medición remota, verdad.....

Continúa señalando doña Rocío Céspedes: dado que hasta entonces lo tenía por recargo, en algún momento el Ing. Marco Centeno, luego en el 2020 se le trasladó para su atención como unidad ejecutora

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 27 de 63

a don Marco Mora, pero que gracias al acuerdo del año tras anterior ya esta Junta Directiva aprobó lo pertinente para, no solo incluir el Área REI (Redes Eléctricas Inteligentes) dentro de la estructura, sino pues nombrar una jefatura de área, luego posteriormente la creación de plazas y que esto le va dando pues al área los elementos y los requisitos o recursos para ir estructurando todo el modelaje que se requiere para cumplir, pues como les decía, con la política pública y la estrategia del Área REI (Redes Eléctricas Inteligentes) como tal, es necesario aprobarse para que tenga don Marco (Centeno), que aquí ya está presente, como encargado de la misma la línea o el alcance para empezar a estructurar operativamente la gestión de esta área.....

Hace ver doña Rocío Céspedes: entonces ya nosotros habíamos tenido a mediados del año anterior la presentación de la estrategia, por parte de Auditoría se habían hecho observaciones, y tal vez informar que luego de las presentaciones ya se llegó a una versión 5.0 de la propuesta de estrategia, en la cual también don Cristian Acuña, que ya lo veo que está ingresando, ya incluso él nos manda un oficio en donde nos informa de que ya se atendió en todos sus alcances los requerimientos en lo que técnica, legal, operativa y regulatoriamente establece la materia de redes eléctricas inteligentes, y para hoy estarían pues don Marco (Centeno) y don Cristian (Acuña) haciéndonos la presentación definitiva ya de la estrategia, que sería la que ponemos a consideración de ustedes para su aprobación, y reitero ser la bandera de salida para que don Marco (Centeno) pueda operativizar toda la logística operativa y funcional para atender en esta materia, este pendiente institucional. Entonces sin más preámbulo, buenas noches don Marco (Centeno), bienvenido a la sesión; don Cristian (Acuña), buenas noches, no lo vemos en la cámara, es un gusto tenerlos por acá y les damos la palabra para que procedan de conformidad con la presentación.....

Externa don Marco Centeno: buenas noches, señores directores, buenas noches, compañeros, perfecto muchas gracias; voy a compartir, regálenme un segundo, me confirman si logran ver la presentación....

Indica don Lizandro Brenes: listo, perfecto.....

Comenta don Marco Centeno: perfecto, bueno, como indicaba, y lo que logré escuchar del preámbulo que hizo doña Rocío (Céspedes) la estrategia se ha trabajado durante varios meses y esta es una versión cinco, donde se tomó en cuenta todas las recomendaciones que hizo la Auditoría Interna con

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 28 de 63

respecto a la estrategia, tanto en los dos campos específicos, que era el documento como tal y la preparación de la sostenibilidad de la estrategia a nivel institucional. Sin más preámbulo y que hay poco tiempo, el documento es bastante extenso, consta de 138 páginas, estas 138 páginas contemplan toda la estrategia o cómo JASEC pretende llevar los proyectos al cumplimiento regulatorio y a modernización de la prestación del servicio que tenemos actualmente.....

Estrategia Interna Redes Eléctricas Inteligentes V. 5.0 Rev. 01

Propósito de la estrategia.

La estrategia de implementación de Redes Eléctricas Inteligentes (REI) tiene como propósito optimizar el modelo de gestión eléctrico de JASEC mediante la incorporación de tecnologías digitales, sistemas de monitoreo avanzado y automatización de procesos. Esta transformación busca: garantizar la confiabilidad y resiliencia del sistema eléctrico, promover el uso eficiente de los recursos energéticos, facilitar la integración de fuentes renovables en la red eléctrica, integrar al usuario mediante información transparente y herramientas de gestión energética y asegurar la sostenibilidad operativa de JASEC en el mediano y largo plazo.....

Hace ver don Marco Centeno: retomando, bueno, mediante el estudio de auditoría se hace el servicio relacionado a redes eléctricas inteligentes, a la estrategia específicamente, y lo que se hace es que se hacen algunas recomendaciones y por medio de acuerdo de Junta se acuerda que la Administración tiene que valorar las recomendaciones y proponer planes de acción requeridos.....

Sobre el estudio de asesoría.

- Mediante informe ASR-AUDI-008-2025, la Auditoría emite el servicio de asesoría relacionado con la estrategia interna de redes eléctricas inteligentes.....*
- Estas fueron analizadas por la Administración y acogen en su totalidad.....*
- Se trabajo en el ajuste de la estrategia para poder cubrir las recomendaciones de una manera integral y materialmente posible para JASEC basados en los recursos disponibles.....*

Continúa señalando don Marco Centeno: posteriormente, el estudio se vuelve a presentar, hace poquito, en diciembre, y se toma nuevamente el acuerdo con respecto al estudio de auditoría. Vamos a hacer lo siguiente, voy a trabajar un poco específicamente las dos aristas que se detectaron del estudio auditoría,

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 29 de 63

entonces basándome en el acuerdo de Junta Directiva (oficio) JD-564-2025, iré trabajando cada punto para indicar cómo se atendió y cómo se ve dentro de la estrategia. El primer punto era “instruir a la jefatura del Área REI para que en un plazo de dos meses proceda a analizar lo indicado en el presente asesoramiento y actualizar como corresponda el documento de Estrategia REI y presentar ante este órgano colegiado, al menos, lo siguiente, 1. se debe evidenciar la integración del Modelo de Madurez usado en la estrategia REI en las iniciativas.....

Acuerdo N° JD-564-2025.

•6.c. Instruir a la jefatura del Área REI para que en un plazo de dos meses proceda a analizar lo indicado en el presente asesoramiento y actualizar como corresponda el documento de Estrategia REI y presentar ante este Órgano Colegiado, al menos, lo siguiente:.....

•b. Se debe evidenciar la integración del Modelo de Madurez usado en la estrategia REI en las iniciativas.

Explica don Marco Centeno: ¿cómo se logró?, dentro de la estrategia 5.0 se toman en cuenta la integración y la influencia del modelo de madurez en el desarrollo de las iniciativas estratégicas. El modelo de madurez, para que recordar un poquitito ahí, es un modelo internacional que se usa para medir cuál es el modelo de madurez que tienen las empresas distribuidoras con respecto a la integralidad de un modelo de redes eléctricas inteligentes, se utiliza como referencia porque es un buen documento y un buen marco que nos da una visión y un posicionamiento de la institución con respecto al mercado..

Atención del punto b.

•Dentro de la estrategia versión 5.0 revisión 1.0, se toma en cuenta la integración e influencia del modelo de madurez en el desarrollo de las iniciativas estratégicas propuestas.....

Comenta don Marco Centeno: entonces se procedió a revisar el modelo de madurez, había un problema con el proyectado, fuimos bastante optimistas en la primera ronda o en la primera fase, y posteriormente se vuelven a hacer los cuestionarios, ya no tanto el “qué quiero”, sino el “qué puedo sostener”, se ajusta un poco el modelo y se baja un poco la expectativa, que era un poco la inquietud que tenía la Auditoría Interna.....

Acuerdo N° JD-564-2025.

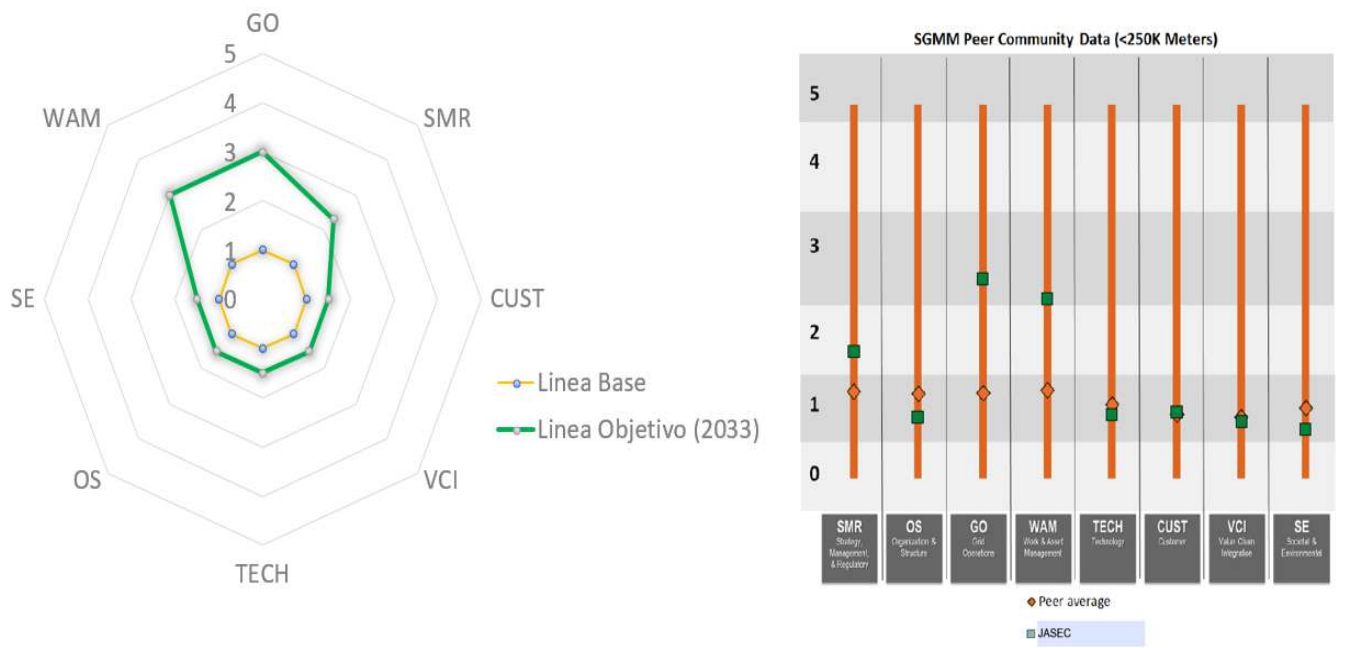
b. Revisión del SGMM proyectado.

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 30 de 63

Se procedió con el análisis de madurez proyectado, con condiciones más restrictivas y ajustando la realidad institucional en cuando a recursos y prioridades estratégicas. Se ajusta el modelo en forma conservadora igualando la distribución normal de los datos de empresas distribuidoras similares a JASEC.....

Continúa señalando don Marco Centeno: donde se atacan un poco los ocho ejes quedando los más altos en gestiones de red y el manejo de las cuadrillas en campo, estos dos elementos todavía siguen un poco más elevados al promedio porque esto es lo que queremos llevar un poco más desarrollado al final de la estrategia. Entonces, los puntos de color naranja es el promedio actual de cómo las empresas mantienen su visión y específicamente crecimos en estos dos elementos, qée es lo que queremos nosotros como objetivo llevar un poco más adelante al 2033, entonces ese cubre un poco y se alinea toda la estrategia en función de lo indicado.....

Atención del punto b.



Hace ver don Marco Centeno: el posterior es coordinar con la jefatura del departamento de Planificación Institucional para que el presente el documento constituya como un plan director de acuerdo del procedimiento PGGO.PR1 “Desarrollo la Estrategia”, se asegure la alineación con objetivos estratégicos de largo plazo como horizontes iguales o mayores a los indicados en dichos planes directores y se asegure la congruencia entre los diferentes planes directores.....

 JASEC	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 31 de 63

Acuerdo N° JD-564-2025.

c. Coordinar con la jefatura del Departamento de Planificación Institucional para que el presente documento se constituya como un Plan Director de acuerdo con el procedimiento PGGO.PR1 Desarrollo de Estrategia, se asegure la alineación con objetivos estratégicos de largo plazo (con horizontes iguales o mayores a los indicados en dichos planes directores), y se asegure la congruencia entre los diferentes planes directores.....

Explica don Marco Centeno: aquí hay varios planes directores, tenemos el de Generación, el de Distribución y en este caso el de Redes Eléctricas Inteligentes, que viene a dar apoyo a ambos planes; se procedió a coordinar a nivel institucional la socialización de toda la estrategia, en este caso con la Gerencia y el departamento de Planificación, Operaciones, Distribución, más que todo las áreas involucradas y se socializan los alcances de la estrategia, lo que se cambió, lo que se modificó para que todas las partes estén enteradas e involucradas.....

Atención del punto c.

•Se procedió a coordinar a nivel institucional la socialización de la estrategia y la Gerencia General da instrucciones al Departamento de Planificación de incorporar de manera integral la estrategia interna de redes eléctricas inteligentes.....

•Se revisaron estructuras, planes para mitigación de riesgos, visiones a largo plazo alineándolo con la planificación institucional.....

Comenta don Marco Centeno: entonces se alinea también con la planificación institucional debido a que, como es de su conocimiento, estamos con una contratación de servicio de consultoría para el acompañamiento y la actualización integral del plan estratégico y una de las recomendaciones era incluir redes eléctricas inteligentes dentro del plan macro, digamos, o el plan madre, que en este caso es el institucional, y también se logra hacer eso mediante la coordinación con el administrador del contrato, las áreas de operaciones y la misma Gerencia.....

Atención del punto c.

•Adicional a esto, la el jefe de Área de REI y la Dirección de Operaciones, nos aseguramos de que la integralidad de la estrategia, la estructura y el proceso integral quede contemplado en la planificación

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 32 de 63

institucional que está en desarrollo mediante la contratación N° 2025LD-000047-0018300001, denominada “Servicios de consultoría para el acompañamiento y actualización integral del Plan Estratégico Institucional de JASEC para el periodo quinquenal 2026-2030”.....

Continúa explicando don Marco Centeno: posteriormente, se solicita incorporar un análisis FODA para analizar las brechas e incorporar iniciativas identificadas respecto a eso.....

Acuerdo N° JD-564-2025.

•d. Se debe incorporar un análisis FODA y valorar la necesidad de incorporar iniciativas por brechas identificadas.....

Señala don Marco Centeno: para solventarlo se hizo un FODA sistémico para determinar las brechas y formular las nuevas iniciativas estratégicas basadas en cruces de fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas, y debilidades y amenazas. Se usa bastante en la política pública y lo que viene a desarrollar son estrategias en los cuatro ejes o en los cuatro cuadrantes para poder minimizar un poco y potenciar las fortalezas.....

Atención del punto c.

•Se incluyo un FODA sistémico para determinar brechas y reformular las iniciativas estratégicas a partir de la correlación de las variables FO, DO, FA y DA, el modelo de madurez y la política pública.....

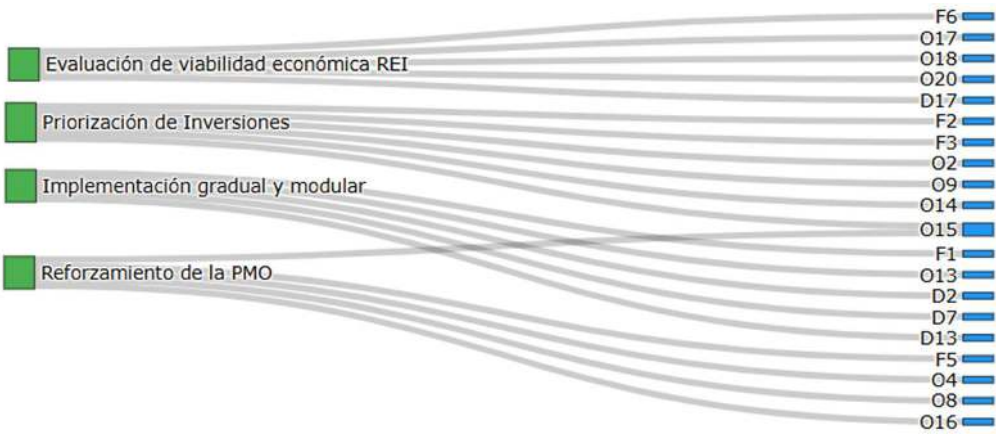
FODA Sistémico.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	1 F – O Estrategia MAX – MAX Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	2 D – O Estrategia MIN – MAX Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS	3 F – A Estrategia MAX – MIN Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	4 D – A Estrategia MIN – MIN Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Comenta don Marco Centeno: se hacen diagramas de correlación de todas las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas y la metodología que se utilizó es agrupar dichos temas, por decirlo así, para proponer iniciativas estratégicas que van a mitigar un poco y a potenciar lo que se encontró en el FODA...

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 33 de 63

Correlación de iniciativas de nivelación.

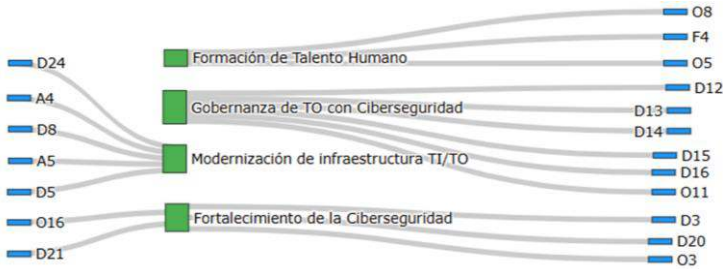


Hace ver don Marco Centeno: esto es meramente referencial, voy a brincármelo un poco más rápido.....

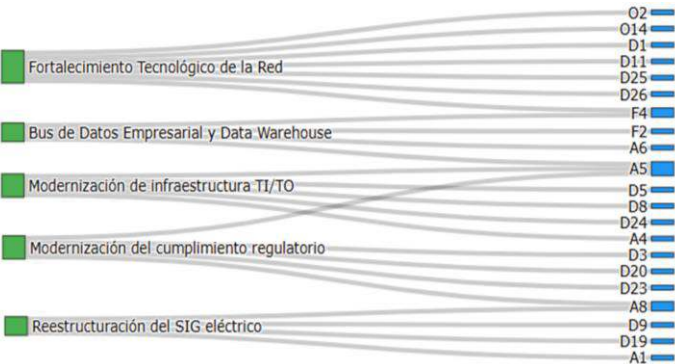
Correlación de iniciativas ligadas a AMI y digitalización



Correlación de iniciativas ligadas modernización de TIC/TO



Correlación de iniciativas ligadas a la modernización del cumplimiento regulatorio.



	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 34 de 63

Señala don Marco Centeno: se logra contemplar un total de quince iniciativas estratégicas, las iniciativas estratégicas vienen a operativizar un poco la estrategia y qué es lo que se quiere lograr, mucho de lo que tenemos acá son planes que obedecen a cumplimientos regulatorios que sí o sí la Administración tiene que cumplir en el corto, mediano o largo plazo. Estas quince estrategias están fundamentadas, como les digo, en el FODA, que era como se solicitó.....

Iniciativa Estratégica	Tipo de Estrategia	Cruces FODA
IE-1. Evaluación de Viabilidad Económica de la Estrategia REI	DA	O1, O7, D6, D4, A8
IE-2. Priorización de Inversiones de Bajo Riesgo y Alto Impacto	FA	F2, F4, A5, A6
IE-3. Adopción de Enfoque de Implementación Gradual y Modular	FA	F2, F5, A2, A4, A5
IE-4. Reforzamiento de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	DO / DA	D5, D8, D24, A4, A5
IE-5. Programa de Formación de Talento y Alianzas Estratégicas	FO / DO	F1, O13, D2, D7, D13
IE-6. Programa de Fortalecimiento Tecnológico de la Red de Distribución	FO	F2, F3, O2, O9, O14, O15
IE-7. Creación de Política de Gobernanza de TO centrado en la Ciberseguridad	DO / DA	D9, D19, A1, A8
IE-8. Fortalecimiento de la Ciberseguridad en Infraestructura Crítica	FA	F4, F6, F5, A1, A3, A7
IE-9. Plan de Modernización de Infraestructura y Plataformas TI/TO	DO	F4, D1, D11, D25, D26, O2, O14
IE-10. Reestructuración del Sistema SIG a un SIG Eléctrico	DO	D12, D13, D14, D15, D16, O11
IE-11. Proyecto de Medición Inteligente (AMI)	FO	F6, O17, O18, O20, D17
IE-12. Creación de Bus de Datos Empresarial y Data Warehouse	DO	D3, D20, D21, O16, O3
IE-13. Planificación de la operación del sistema eléctrico con alta flexibilidad.	FO	F5, O4, O8, O15, O16
IE-14. Modernización del Cumplimiento Regulatorio con Herramientas Tecnológicas	DA	D3, D20, D23, A5, A8
IE-15. Sustitución de Luminarias a Tecnología LED y Tele Gestión	DO	D18, D23, O6, O14, O19

Explica don Marco Centeno: adicional a esto, la manera correcta de poder operativizarlo fue agrupándolo en tres grandes fases, una de las preocupaciones que tenía el estudio de auditoría es que teníamos poca capacidad institucional para poder operativizar o dar sustento a la estrategia como tal, entonces se cambió un poco el giro y se ejecuta en tres grandes fases priorizando proyectos e iniciativas.....

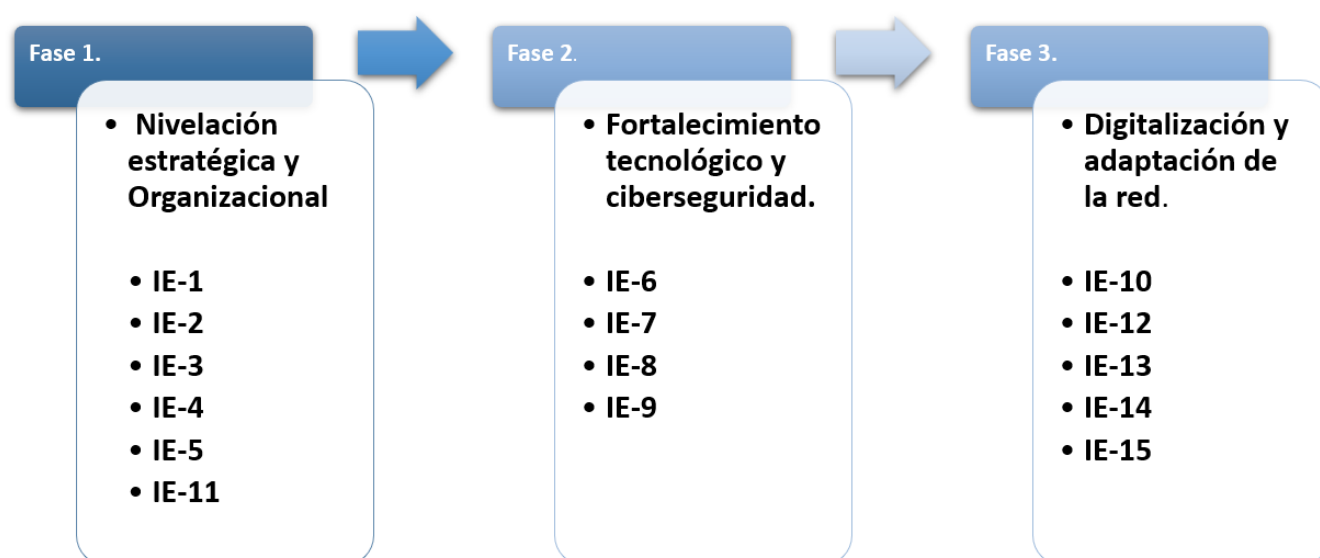
Distribución de las iniciativas por fases de implementación.

- Se reestructuró el documento con la finalidad de seguir un vector estratégico que logre planificar los pasos de ejecución en 3 grandes fases, priorizando las proyectos e iniciativas estratégicas.....
- Las iniciativas estratégicas poseen un orden lógico que contempla estrategias de nivelación estratégica, operativa y organizacional, el fortalecimiento tecnológico y de ciberseguridad como pilares de la estrategia para finalmente ejecutar los proyectos e iniciativas de modernización y adaptación de las redes de campo.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 35 de 63

Hace ver don Marco Centeno: vamos a verlas un poco; la primera fase es una fase de nivelación estratégica y organizacional, estamos conscientes de que JASEC contiene algunas debilidades con respecto a su operativa, y más aún operativa nueva, entonces es un proceso que no va a salir de la noche a la mañana porque conlleva recursos, conlleva planificación, conlleva recurso humano, recurso presupuestario, etcétera. Entonces comenzamos con una fase de nivelación estratégica y organizacional para posterior pasar a una etapa de fortalecimiento tecnológico y ciberseguridad, y por último, una tercera fase que es digitalización y adaptación de la red, que ya este elemento o esta fase contempla meramente proyectos puros que van asociados a la estrategia de redes inteligentes.....

Distribución de las iniciativas por fases de implementación



Indica don Marco Centeno: un poco para explicarles la fase de nivelación y a qué atiende, entonces una de las debilidades era saber si JASEC podía sostener económicamente las quince iniciativas, les comento básicamente que para poder determinar eso es necesario tener recurso para poder hacer estudios de factibilidad de quince proyectos, los estudios de factibilidad de quince proyectos son bastante grandes, por ejemplo, el de AMI (Infraestructura de Medición Avanzada) ya vamos por cuatrocientas páginas y todavía falta el tema de análisis financiero final, entonces sí se requieren recursos, una estrategia se basa en lo que es priorizar y planificar, entonces la primera estrategia o la fase de nivelación es poder tener ese aval de evaluar económicamente cuáles son las iniciativas como primer paso. Posteriormente, es priorizar esas inversiones dentro de la cartera de proyectos, tanto de la cartera como

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 36 de 63

los programas, para evaluar proyectos de bajo riesgo, alto impacto o proyectos regulatorios que sí o sí no se pueden postergar.....

Continúa explicando don Marco Centeno: el tercer enfoque es gradual y modular, esto quiere decir que vamos a implementar proyectos que van a ir de la mano, no solo con AMI (Infraestructura de Medición Avanzada) o con REI (Redes Eléctricas Inteligentes), sino también a nivel institucional, por ejemplo, las actualizaciones del sistema de facturación va a tener correlaciones específicas con el AMI (Infraestructura de Medición Avanzada), con prepago, con otros proyectos que se van interrelacionando, y básicamente ese enfoque modular lo que va a hacer es un despliegue escalonado donde no se afecten directamente o bruscamente las inversiones.....

Fase 1: Nivelación estratégica y organizacional

•El propósito de esta etapa es establecer y asegurar las condiciones institucionales necesarias para la ejecución ordenada y eficiente de la estrategia.....

•IE-1. Evaluación de Viabilidad Económica: Determina la sostenibilidad financiera y define escenarios de inversión.....

•IE-2. Priorización de Inversiones: Orienta los recursos hacia proyectos de bajo riesgo y alto impacto....

•IE-3. Enfoque Gradual y Modular: Reduce riesgos técnicos y financieros mediante despliegues escalonados.....

Comenta don Marco Centeno: posteriormente, bueno, estamos conscientes de esto que se ocupa un reforzamiento de la oficina de Proyectos, ya esto es un tema que la Administración está trabajando, se está dotando de profesionales, está dotando de herramientas, y adicionalmente los proyectos que se vayan ejecutando van a requerir cierto nivel de especialización, se contempla también en función de las PMO's (Project Management Office), para poder incorporar recurso temporal especializado según sea el proyecto en el que estemos desarrollando. Otro tema específico también, por parte del estudio de auditoría era la formación del personal con respecto a redes eléctricas inteligentes, que había poca formación actualmente, lo que buscamos ahorita es que cada iniciativa estratégica toca un eje tecnológico o un eje primordial, digamos, dentro de la misma estrategia o dentro de la misma red inteligente, entonces conforme se van ejecutando los proyectos se van a ir desarrollando capacitaciones

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 37 de 63

para el personal, tanto operativo, técnico y estratégico para poder entender un poco cada una de estas tecnologías, cómo van a impactar la prestación del servicio y cómo disminuir esas brechas con el personal.....

Hace ver don Marco Centeno: el proyecto E-11, que es el proyecto de medición inteligente o proyecto AMI (Infraestructura de Medición Avanzada), ¿por qué se pone en la fase uno?, bueno, es un proyecto básicamente que ya tiene alguna historia dentro de JASEC, tiene algún nivel de madurez y es uno de los pilares principales que tenemos que acelerar para poder cumplir regulatoriamente, entonces por eso se incluye en la primera fase y ya está en desarrollo.....

Fase 1: Nivelación estratégica y organizacional

- IE-4. Reforzamiento de la PMO: Garantiza gobernanza, control y trazabilidad en la ejecución.....
- IE-5. Programa de Formación y Alianzas: Cierra brechas de conocimiento y habilita capacidades internas.....
- IE-11. Proyecto de Medición Inteligente (AMI): Habilita la capa base de una red eléctrica inteligente....
- Esta fase pretende evitar inversiones desordenadas y fallas en la ejecución por falta de capacidades organizacionales.....

Comenta don Marco Centeno: la segunda fase que es fortalecimiento tecnológico y ciberseguridad, bueno, el propósito de esta etapa consiste en preparar la infraestructura tecnológica y operativa para soportar la digitalización de la red, aquí entran varias aristas, el primero es el fortalecimiento de la red de distribución a nivel tecnológico específicamente, ¿qué busca esto?, sustituir equipos que por vía útil ya están bastante viejos o no tienen alguna funcionalidad moderna que se ajuste al requerimiento regulatorio o al requerimiento tecnológico propio del mercado actual, entonces mucho va por ahí, por ejemplo, sustituir reconectores obsoletos, reconectores RTU (Unidad Terminal Remota), diferentes equipos de comunicación que con el tiempo se han dejado de actualizar. Una política de gobernanza en TO (Tecnologías de Operación), centrada en la ciberseguridad, actualmente no tenemos tecnologías de operación, no tecnologías de información, esto va muy alineado a gestionar los equipos de campo y las políticas de tecnologías de información aplicadas a la operación, entonces esta política de gobernanza

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 38 de 63

tiene que crearse, tiene que hacerse, digamos es un tema nuevo, y tenemos que centrarnos mucho en la ciberseguridad para poder asegurar la resiliencia de la red.....

Fase 2: Fortalecimiento tecnológico y ciberseguridad

•El propósito de esta etapa consiste en preparar la infraestructura tecnológica y operativa para soportar la digitalización.....

•IE-6. Fortalecimiento de la Red de Distribución: Mejora la resiliencia y confiabilidad del sistema eléctrico.....

•IE-7. Política de Gobernanza de TO centrada en Ciberseguridad: Define lineamientos para la gestión segura de tecnologías de operación.....

Continúa señalando don Marco Centeno: posteriormente, está el fortalecimiento de la ciberseguridad y la infraestructura crítica, esto es para proteger los activos frente a amenazas, son todos esos reconectores, todos esos colectores que tenemos en línea de frontera afuera que actualmente tienen limitada la parte de seguridad, digamos sí hay dispositivos de seguridad y protocolos, sin embargo, estos tienen que protegerse con dispositivos específicos, eso significa un plan de expansión de red y poder actualizar esos equipos y mantenerlos útiles y utilizables en el rato de su operación. Y la modernización de la infraestructura de TI (Tecnologías de Información) y TO (Tecnologías de Operación) es asegurar la interoperabilidad y la estabilidad de las soluciones inteligentes que iríamos a aplicar, como les digo, va a depender de cada una de las iniciativas y posteriormente cada tecnología propia o pura tiene una aplicación y una forma de mercado de atenderse. Entonces esta modernización va a ser esa integración, ¿qué evita esto?, tener vulnerabilidades con respecto a ya la digitalización de la red, ya no somos tan analógicos sino un poco más digital y sería proteger esas aristas.....

Fase 2: Fortalecimiento tecnológico y ciberseguridad

•IE-8. Fortalecimiento de la Ciberseguridad en Infraestructura Crítica: Protege activos estratégicos frente a amenazas.....

•IE-9. Modernización de Infraestructura TI/TO: Asegura interoperabilidad y escalabilidad para soluciones inteligentes.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 39 de 63

•Esta fase pretende evitar vulnerabilidades y fallas en la integración tecnológica que comprometan la continuidad operativa.....

Hace ver don Marco Centeno: y la última fase, que es la fase tres, digitalización y adaptación de la red pretende acelerar los proyectos orientados a la digitalización de la red en concordancia con la normativa nacional, se apoya evidentemente en las etapas anteriores que son como la base para poder ejecutar este tipo de proyectos y adoptar tecnologías un poco más resilientes.....

Fase 3: Digitalización y adaptación de la red.

•La tercera fase pretende implementar proyectos orientados a la digitalización de la red eléctrica, en concordancia con la Estrategia Nacional de REI. Esta fase se apoya en las capacidades construidas en las etapas anteriores, asegurando que la organización cuente con gobernanza sólida, infraestructura robusta y personal capacitado para la adopción de tecnologías inteligentes.....

Comenta don Marco Centeno: aquí tenemos la reestructuración del sistema GIS (Sistema de Información Geográfica) a un GIS (Sistema de Información Geográfica) eléctrico, eso se está trabajando actualmente, estamos trabajando, metiendo bases de datos, tenemos que meter servidores, servidores redundantes, servidores para publicación web, estamos trabajando toda esta necesidad entonces para poder crearla y tenerla funcional. La siguiente es la creación de un bus de datos empresarial y un “Data Warehouse”, esto va a asegurar la integración de los datos dentro de la red, ¿qué es esto específicamente?, tenemos muchos sistemas legados de años anteriores, unos que estamos migrando, sistemas que están en funcionamiento, sistemas que vamos a sustituir, todos tienen protocolos diferentes, protocolos de comunicación diferentes, lo que se estila actualmente es poder tener ese bus de datos empresarial que básicamente es un repositorio grande de datos donde los sistemas por diferentes tecnologías van a depositar información crítica o relevante dentro del bus, y de aquí los diferentes sistemas toman o depositan información e interactúan entre ellos haciendo la interoperabilidad, por ejemplo, que el AMI (Infraestructura de Medición Avanzada) pueda avisarle que está fuera al sistema OMS (Order Management System), o al DMS (Document Management System), o la facturación, el AMI (Infraestructura de Medición Avanzada) va a poder ir a cortar los servicios que el SICORE (Sistema de

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 40 de 63

Cortas y Reconexiones) diga que están morosos, por ejemplo, entonces es esa integración que hay que trabajar bastante y ejecutar.....

Fase 3: Digitalización y adaptación de la red.

•IE-10. Reestructuración del sistema SIG a un SIG eléctrico: Asegura una reestructuración integral del sistema de información geográfica (SIG), hacia un SIG Eléctrico especializado que responda a las necesidades operativas, estratégicas y regulatorias de la red de distribución inteligente.....

•IE-12. Creación de Bus de Datos Empresarial y Data Warehouse: Asegura la integración automática y segura entre sistemas operativos, comerciales y regulatorios.....

Continúa señalando don Marco Centeno: finalmente, es la planificación de la operación del sistema eléctrico con alta flexibilidad, ¿qué es esto?, bueno, básicamente es incorporar tecnología de almacenamiento dentro de la red de distribución para hacerla un poco más resiliente, ver temas de calidad de energía, ver temas asociados a esa exploración de campo que estamos un poco rezagados como empresa, pero hay que retomar y planificar.....

Fase 3: Digitalización y adaptación de la red.

•IE-13. Planificación de la operación del sistema eléctrico con alta flexibilidad: Implementa un modelo avanzado de planificación operativa del sistema eléctrico, orientado a garantizar una operación flexible, resiliente y eficiente en un entorno de creciente complejidad tecnológica y participación de los usuarios...

Hace ver don Marco Centeno: como punta de los proyectos como tal, si han visto es una consecución de proyectos adaptados desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto, ya estamos en el nivel más alto, ¿qué es?, es la modernización del cumplimiento regulatorio con herramientas tecnológicas, esto es poder optar por reportes automatizados, por ejemplo, para los indicadores de ARESEP (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos), tener curvas y perfiles de carga cuando ARESEP (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos) lo solicite; información para tarifas prepago, tarifas por bloque, tarifas por bloque social, tarifas asociadas a generación distribuida y vehículos eléctricos, reportes institucionales, cubos, etcétera, entonces ya es un poco hacer toda esa base con toda la información y ya comenzar a utilizar la información para el cumplimiento regulatorio. Y por último, y no menos importante, está la sustitución de luminarias en tecnología LED en su totalidad y la implementación de

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 41 de 63

sistemas de telegestión lo que ayudan es a medir específicamente, ya no se estima sino se mide cuál es la energía consumida por el parque de luminarias, poder tener un mantenimiento y operación un poco más inteligente, ver qué está apagado, qué no, ya no solo por reportes, sino que ya el mismo sistema le va a indicar al departamento de Alumbrado Público cuáles de esas luminarias necesitan reemplazo, cuáles están a media vida; dimerización para bajar consumos eléctricos en horas donde no es necesario tener toda la iluminación al 100% y cosas de ese tipo. Entonces estos son los quince proyectos que están asociados a la estrategia de redes eléctricas inteligentes que se ejecutarán del 2026 al 2033. Básicamente, siguiendo con el acuerdo, eso era lo que estaba asociado directamente al documento de estrategia.....

Fase 3: Digitalización y adaptación de la red.

•IE-14. Modernización del cumplimiento regulatorio con herramientas tecnológicas: Implementa la modernización de los procesos de cumplimiento regulatorio mediante la adopción de herramientas tecnológicas que permitan automatizar, integrar y optimizar la gestión de datos, operaciones y reportes institucionales.....

•IE-15. Sustitución de Luminarias a Tecnología LED e Implementación de Tele Gestión: Garantiza la modernización de parque de luminarias de alumbrado público e implementa la gestión por medio de sistemas de tele gestión.....

Indica don Marco Centeno: posteriormente, teníamos la arista institucional, que era la de soporte específico que solicitaba varias cosas, bueno, la primera es el alcance multidisciplinario de la estrategia, eso también se logró, nos reunimos con la parte de Planificación, con la parte de riesgos, analizamos riesgos, analizamos el modelo institucional que tenemos; se alineó con respecto al modelo de madurez, se alineó la estrategia con respecto a la normativa técnica actual, a la estrategia de redes eléctricas inteligentes a nivel nacional y también con las necesidades propias puras de la institución. Se sensibiliza con respecto a reuniones, y se presenta a los interesados cuáles eran los alcances que teníamos que ejecutar con respecto a esto.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 42 de 63

Acuerdo N° JD-564-2025.

•6.b. Instruir a la Administración para que en un plazo de dos meses proceda a analizar el presente asesoramiento y; definir y presentar planes ante este Órgano Colegiado, que considere, pero no se limite a lo siguiente:.....

a. Con referencia a gestión de cambios:

i. Participación y Alcance Institucional (multidisciplinaria) considerando la autoridad necesaria ya que la gestión REI requiere participación de toda la organización.....

ii. Sensibilización y capacitación en Redes Inteligentes a nivel institucional.....

Explica don Marco Centeno: entonces se hicieron varias reuniones donde esto se ve, las personas se involucran y ya tenemos un poco más el alcance institucional.....

Atención del punto a.

•La Gerencia General convoco a reunión el día 13-10-2025 en un horario establecido de 14:00 a las 16:00 horas, el Área de Redes Inteligentes expuso la propuesta quedando aceptada por las partes involucradas.....

Marco Centeno	
Asunto:	PRESENTACIÓN ESTRATEGIA REI
Ubicación:	SALON DE SESIONES
Comienzo:	lunes 13/10/2025 14:00
Fin:	lunes 13/10/2025 16:00
Periodicidad:	(no disponible)
Estado de la reunión:	Aceptada
Organizador:	Gerencia
Asistentes necesarios:	Gerencia; Rocio Cespedes Brenes; Edwin Aguilar; Cristian Acuña Brenes; Mario Jiménez Brenes; Gustavo Redondo; Juan Antonio Solano Ramirez; Rodolfo Sanabria; Osvaldo Navarro Navarro; Jose Arce; Marco Centeno
Asistentes opcionales:	Natalia Quiros Mata; Mariela Peña Brenes

Hace ver don Marco Centeno: posteriormente, con respecto al ambiente de control se solicitaba definir la estructura de gobernanza de REI (Redes Eléctricas Inteligentes), aplicar las mejoras necesarias para una adecuada estructura y competencias del personal y gestionar la transferencia de conocimiento necesaria y suficiente para disminuir la concentración de funciones; esa concentración de funciones, básicamente se trasladaba a que solo un funcionario estaba trabajando este tema.....

 JASEC	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 43 de 63

Acuerdo N° JD-564-2025.

b. Con referencia al ambiente de control.....

i. Definir la estructura de gobernanza de REI.....

ii. Aplica las mejoras necesarias para una adecuada estructura, y competencias de personal.....

iii. Gestionar la transferencia de conocimiento necesaria y suficiente para disminuir la concentración de funciones.....

Comenta don Marco Centeno: entonces ¿cómo se aborda el punto? o ¿cómo la Administración aborda el punto?, contempla planes integrales de capacitación, como les dije, conforme las iniciativas se vayan ejecutando, que son temas diferentes, se van a ir gestando ese conocimiento, esa capacitación y ese cambio de paradigmas de forma transversal a cada una de las áreas que estén involucradas. Posteriormente, bueno, ya aprobado por Junta Directiva se incluyeron dos profesionales permanentes, lo que hace es que se evita la concentración de conocimientos, son dos profesionales que están al lado mío, específicamente un ingeniero en electromecánica y uno en producción industrial, estas dos personas, como equipo de trabajo estamos empezando a formular y a tener esos mapas de procesos, esas debilidades que tenemos a nivel de cada una de las cadenas de valores que tocan cada uno de los proyectos, con la finalidad de evitar esa concentración.....

Atención del punto b.

•Dentro del abordaje de las iniciativas estratégicas se contemplan planes integrales de capacitación y gestión del cambio que se ejecutaran de forma transversal a lo largo del desarrollo de la estrategia como debe ser.....

•Se incluye dos profesionales permanentes para evitar concentración de conocimiento y existirán unidades espaciales para la ejecución de proyectos compuestos por grupos interdisciplinarios basados en las especialidades de cada proyecto en particular.....

Hace ver don Marco Centeno: mejorar el proceso de planificación institucional en relación a los objetivos a largo plazo y planes directores, esto salió porque el plan de Distribución y el plan de Generación, bueno, están aprobados por Junta Directiva, sin embargo, no tenían una integración de un nivel superior, que esto lo cubre actualmente el Plan Estratégico que están desarrollando con los consultores, entonces

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 44 de 63

básicamente por ahí es donde se cubre. Viabilidad de las inversiones a largo plazo considerando los planes directores, bueno, específicamente también se ha trabajado, la Administración ha trabajado en comenzar esa gestión de proyectos, esa gestión de programas y esa gestión de portafolios donde todas las iniciativas se van a ir considerando según su importancia, entonces es importante contar con la viabilidad de la estrategia para habilitar a la Administración que pueda invertir recurso para realizar esas viabilidades de estos estudios.....

Acuerdo N° JD-564-2025.

- c. Con referencia a las actividades de control.....*
- i. Mejora del proceso de planificación institucional en relación con objetivos de largo plazo y planes directores.....*
- ii. Viabilidad de las inversiones de largo plazo considerando los planes directores.....*
- iii. Gestión de proyectos, programas y portafolios a nivel institucional que considere todas las iniciativas ...*
- Comenta don Marco Centeno: esto es lo que acabo de indicarles.....

Atención del punto c.

- i. Mediante contrato N° 2025LD-000047-0018300001, denominada “Servicios de consultoría para el acompañamiento y actualización integral del Plan Estratégico Institucional de JASEC para el periodo quinquenal 2026-2030”, se esta atendiendo las brechas detectadas por la Auditoria Interna.....*
- ii. Parte de la planificación considera como primera iniciativa evaluar la viabilidad de las inversiones debido a que requiere muchos recursos.....*
- iii. El departamento de proyectos está trabajando desde hace varios meses en la priorización de la cartera de proyectos, con respecto a REI las iniciativas o proyectos están claramente definido, priorizados y obedecen a la técnica y a una planificación específica.....*

Señala don Marco Centeno: gestión de la arquitectura empresarial como un habilitador de la transformación digital, la actualización y mejora la gestión de procesos a nivel institucional, incluyendo la gestión de una adecuada documentación que esté debidamente implementada; la gestión de TI (Tecnologías de Información) y la gestión de TO (Tecnologías de Operaciones), esas eran las recomendaciones.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 45 de 63

Acuerdo N° JD-564-2025.

iv. Gestión de la Arquitectura empresarial como habilitador de la transformación digital.....

v. Actualización y mejora de la Gestión de procesos a nivel institucional, incluyendo la gestión de una adecuada documentación que esté debidamente implementada.....

vi. Gestión TO: definir la estructura de gestión y de aseguramiento.....

vii. Gestión TIC: definir e implementar la estructura de aseguramiento.....

Hace ver don Marco Centeno: también, nuevamente, la gestión de la arquitectura empresarial está directamente relacionada con la aprobación del Plan Estratégico que será el habilitador para robustecer la estructura, y dependiendo de los tiempos y momentos en que se realicen las inversiones es donde entrará personal y saldrá personal con respecto a proyectos. Actualmente, bueno, la idea de REI (Redes Eléctricas Inteligentes) específicamente era contar con ingenieros industriales, y no solo REI (Redes Eléctricas Inteligentes), sino también la Administración como tal para este levantamiento de procesos, ya hay un ingeniero de procesos que está levantando los procesos en conjunto con dos ingenieras más, incluida la de REI (Redes Eléctricas Inteligentes) para poder determinar esos límites y esas brechas y poder optimizar los procesos que vamos a tener como insumos o como entradas que irían a la planificación de los proyectos específicamente, entonces tenemos que conocer qué es lo que hacemos para poder mejorarlo y optimizarlo.....

Atención del punto c.

iv. La gestión de la arquitectura empresarial está directamente relacionada con la aprobación del plan estratégico que será el habilitador para poder robustecer la estructura siempre bajo objetivos apalancado al más alto nivel estratégico.....

v. Recientemente se ha contratado Ingenieros industriales / producción para iniciar con los procesos de levantamiento y documentación de los procesos internos, tarea que está en desarrollo.....

Señala don Marco Centeno: con respecto al punto de tecnologías de operación y de información, dentro de la estrategia como tal también se contempla atacar estas dos aristas, entonces la idea no es atacarlo previo para poder ejecutar, sino más bien llevar de la mano los proyectos de gobernanza de TO (Tecnologías de Operaciones) y fortalecimiento de ciberseguridad y tecnologías de información para que

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 46 de 63

crezcan de la mano con los proyectos que vamos a desarrollar con respecto a tecnologías de información. Básicamente es hacer atendiendo la necesidad propia y pura de cada una de las iniciativas como tal.....

Atención del punto c.

vi. y vii. La estrategia contempla el desarrollo gradual de la gestión de TI y TO.....

•IE-7. Política de Gobernanza de TO centrada en Ciberseguridad: Define lineamientos para la gestión segura de tecnologías de operación.....

•IE-8. Fortalecimiento de la Ciberseguridad en Infraestructura Crítica: Protege activos estratégicos frente a amenazas.....

•IE-9. Modernización de Infraestructura TI/TO: Asegura interoperabilidad y escalabilidad para soluciones inteligentes.....

Señala don Marco Centeno: con respecto a normalización, que era un poco también la concentración de funciones y la ejecución automática de los indicadores y la regulación, se tiene que el departamento de Normalización y Calidad, además se analiza en el organigrama ya crear una estructura específica para que se encargue del proceso de normalización, hablando no solo de indicadores técnicos, regulatorios sino también de solicitudes del MINAE (Ministerio del Ambiente y Energía), solicitudes de ARESEP (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos), solicitudes del Centro de Control, del ICE (Instituto Costarricense de Electricidad) mismo, entonces básicamente esta unidad que está en desarrollo, como les digo, va a tener esas funciones específicamente, todo el traslado de conocimiento se está coordinando por lo menos a nivel de indicadores que es lo que me he dedicado a ejecutar durante varios años, es poder trasladar esta información y este conocimiento al ingeniero de procesos que va a levantar y va a documentar específicamente cada uno de estos procesos ya para que no quede esa concentración de funciones, y adicionalmente, se está coordinando con Tecnologías de Información, específicamente yo, para poder crear sistemas y APIS (Interfaces de Programación de Aplicaciones) que nos vengán a automatizar un poco el tema de normalización y calidad, entonces también se está trabajando, y bueno, se han tenido avances considerables.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 47 de 63

Acuerdo N° JD-564-2025.

d. Con referencia a la gestión de cumplimiento:

i. Normalización: Definir e implementar las funciones del Departamento de Normalización y Calidad, además de analizar la ubicación en el organigrama institucional, al constituirse en una unidad de aseguramiento.....

Señala don Marco Centeno: era lo que les comentaba aquí un poquito, digamos, ya los perfiles están en Talento Humano, ya estamos sacando los concursos internos para verificar quién va en esos puestos y esa normalización, específicamente con la Gerencia se está coordinando para trasladar el conocimiento, como les digo, a un ingeniero industrial que es el que va a ser la adaptación.....

Atención del punto c.

i. La Gerencia General, la Dirección de Operaciones y la Dirección de Comercialización, han trabajado en conjunto con el Departamento Talento Humano en el desarrollo de perfiles, ajuste de la estructura y detalles finales para iniciar los procesos de contratación de personal para continuar con los procesos de traslado de conocimiento y nuevos requerimientos relacionados con el proceso de normalización.....

Hace ver don Marco Centeno: la Administración ha acogido en la totalidad las recomendaciones emitidas por la Auditoría, las hemos visto con bastantes buenos ojos, sentimos que han aportado muchísimo al proceso de planificación que traíamos, y hemos tratado de solventarlas de una manera ordenada y planificada posible, integrándolo y desarrollándolo a nivel de planificación basado en los recursos que tenemos, sin dilatar el periodo de tiempo de ejecución debido a que muchos de los proyectos sí tienen que ejecutarse de forma paralela.....

Conclusión.

•La Administración ha acogido en su totalidad las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna y ha desarrollado planes remediales orientados a cerrar las brechas identificadas de manera ordenada y planificada, atendiendo íntegramente lo señalado en el estudio de asesoramiento.....

Comenta don Marco Centeno: en síntesis, bueno, la aprobación de las estrategias; las estrategias son documentos flexibles que se mueven con respecto a los intereses de la institución, se mueven con respecto a los posicionamientos de mercado, se mueven con respecto al avance de la tecnología, al fin

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 48 de 63

y al cabo, no son documentos estáticos, sino que tienen que estar en una constante revisión. La aprobación de la alta dirección, como en todo proyecto y como en toda planificación estratégica es ese banderazo de salida que hace efectiva esa planificación y la implementación específica de las mismas estrategias, entonces son disparadores que legitiman los esfuerzos y los materializan a corto, mediano o largo plazo de una manera sólida.....

Conclusión.

- *En síntesis, la aprobación de la estrategia por parte de la alta dirección es la condición “**sine qua non**” para iniciar un proceso de planificación efectivo.....*
- *Actúa como el disparador oficial que legitima los esfuerzos de planificación, asegura la alineación, compromete los recursos y proporciona el marco indispensable para la toma de decisiones, garantizando que la organización se mueva de manera coherente y decidida hacia sus objetivos. Sin ella, la planificación se convierte en un ejercicio especulativo sin un ancla sólida.....*

Continúa indicando don Marco Centeno: para garantizar el éxito de las estrategias, y no hablo solo de esta, sino del plan estratégico actual y a cada uno de los planes directores que tenemos, es indispensable contar con una aprobación formal y un respaldo de la alta dirección, un compromiso para poder dar continuidad a esa visión corporativa y facilitar la gestión efectiva de dichas estrategias; como les decía no es un documento estático sino que va cambiando y debe ajustarse a los requerimientos específicos de la institución, del mercado, componentes externos e internos para hacer la operativa y traducirlo de manera fácil.....

Conclusión.

- *Para garantizar el éxito de la estrategia institucional, es indispensable contar con la aprobación y el respaldo de la **alta dirección**, ya que esto asegura la alineación con la visión corporativa y facilita su gestión efectiva.....*
- *Debemos reconocer que la estrategia **no es un documento estático, sino un concepto vivo que requiere análisis constante y ajustes oportunos para adaptarse a las dinámicas del mercado y a los cambios de entorno interno y externo.**.....*

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 49 de 63

Externa don Marco Centeno: bastante información, me disculpo ahí por la velocidad y por el tema, no sé si tienen alguna consulta.....

Indica don Lizandro Brenes: sí, la propuesta de acuerdo es, bueno, la aprobación de estrategia REI (Redes Eléctricas Inteligentes) y dar por recibida la documentación, como lo mencionó ya don Marco (Centeno), si quiere deja de compartir, si nos hace el favor, para ver las manos de la discusión. Un tema de orden que me gustaría plantear de una vez, y es lamentablemente tener que posponer lo del convenio con la Municipalidad de Oreamuno, digo yo lamentablemente, porque es un tema de carga eléctrica que parece importante, pero por la hora; también hay que considerar que empezamos prácticamente veinte minutos tarde, pero yo creo que inclusive la discusión de esto va a dar para que tengamos que extender un poquito, entonces yo de una vez la pospondría. Y saco, con el nuevo horario, o sea, un respetuoso llamado nada más en general para que tratemos de, o sea, los tiempos de Junta son realmente escasos a veces para la cantidad de temas que tenemos, entonces quizá deberíamos aprovecharlos lo mejor que podamos.....

Indica don Lizandro Brenes: tal vez someto eso a consideración de ustedes, del órgano, del trasladar ese punto. No veo manos; don Alexander (Mejías) y doña Marilyn (Solano), pero supongo que es para la discusión de don Marco (Centeno), entonces vamos a votar lo del traslado del punto, si les parece, y luego les doy la palabra a ustedes; si están a favor sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la propuesta de trasladar el artículo N°7.....

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime con los siete votos presentes.....

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

6.a. Trasladar el Artículo N°7 sobre Aprobación Convenios entre JASEC y Municipalidad de Oreamuno para una próxima sesión.....

Indica don Lizandro Brenes: no sé si don Cristian (Acuña), para terminar de redondear la presentación de don Marco (Centeno), que fue bastante amplia, entonces don Cristian (Acuña) tal vez concretamente, buenas noches para usted; para darle la palabra a doña Marilyn (Solano) y a don Alexander (Mejías)...

Comenta don Cristian Acuña: buenas noches a todos. Efectivamente, muy puntual, pero no quise desaprovechar el momento para ratificar básicamente lo que ya don Marco (Centeno) mencionó,

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 50 de 63

realmente hay un trabajo bien hecho detrás de todo esto que explica don Marco (Centeno), realmente esto es un resumen del nivel de detalle, de análisis y de trabajo que tiene por detrás esta estrategia, que incluso se ha llevado a análisis de las diferentes instancias internas institucionales, verdad, de todos los que tienen que ver en el tema se ha hecho ese trabajo debidamente detallado, incluso, como ustedes pueden observar, estamos en una versión cinco, lo que quiere decir que efectivamente se hizo bastante trabajo para llegar a esta versión, de lograr atender las necesidades institucionales de todas las dependencias involucradas incluyendo la misma Auditoría, y yo creo que eso es algo bueno también de rescatar en el sentido de que el mismo don Marco (Centeno) es consciente que hemos tenido que sacar horas de trabajo laboral que creo que ha sido para bien, porque realmente la Auditoría también conscientemente ha hecho aportes bien importantes y valiosos para la estrategia y eso ha generado tener el producto que estamos entregando hoy, verdad, pero realmente creo que hemos hecho el mejor esfuerzo para que el producto que hoy le traemos a la Junta Directiva sea el mejor producto posible para asegurar que la estrategia apoye realmente el desarrollo futuro de la institución en el negocio de Energía. Entonces no quería dejar de mencionar eso, igualmente agradecerle a don Marco (Centeno) delante de los señores Directores por todo este trabajo que tenemos hasta este punto, básicamente es eso.....

Indica don Lizandro Brenes: gracias; entonces no sé quién iba primero, sinceramente; doña Marilyn (Solano).....

Comenta doña Marilyn Solano: muchas gracias don Marco (Centeno), buenas noches, y don Cristian (Acuña), bueno, mi pregunta va función a que ustedes enviaron una nota, para ser exacta dice OPER-REI-076-2025, basada en el acuerdo de la Junta Directiva 564-2025 (JD-564-2025). Ustedes indican que solicitan encarecidamente que se les indique la estrategia, alcance y propuesta; esta nota es del 26 de diciembre, creo, que desea ejecutar la Gerencia General con respecto siguientes pasos para la aprobación de la estrategia y lo que trate para ejecutarse. Luego también concluyen, que es parte de lo que yo quisiera saber, el por qué no se ha tenido o por qué se encontraba el plan de trabajo estancado, porque dice que estaba por un tema de falta de toma de decisiones y análisis integrales a nivel institucional, por lo que ustedes solicitan a la Dirección de Operaciones, en coordinación con el proceso

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 51 de 63

de gobernanza y Gerencia General reorganizar las prioridades institucionales y que se indique de manera formal que desean saber con respecto al alcance de REI (Redes Eléctricas Inteligentes).....

Continúa señalando doña Marilyn Solano: yo quisiera saber si esos temas que ustedes incluyeron en este oficio continúan, se resolvieron, porque usted hizo una explicación técnica, verdad, de todo lo que se debería de considerar y lo que está la estrategia como tal, pero digo, porque me interesaría que la parte administrativa y operativa de la institución también esté alineada y que esto camine, que esto funcione, porque yo sé que ustedes se han esforzado, entonces yo quisiera saber si se mantienen todavía estas condiciones. Gracias.....

Comenta don Marco Centeno: ok, doña Marilyn (Solano), básicamente sí se ha ejecutado y se ha atendido por parte de la Administración cada uno de los temas, me explicaba doña Rocío (Céspedes) que es bastante entendible que en el final de año ustedes tienen una agenda bastante apretada, específicamente en tiempo y forma, y hay muchos temas de los que se tienen que trabajar, muchos de los temas han sido prioritarios, por ejemplo, aprobación de presupuesto se ha llevado varias sesiones y algunos temas específicos, entonces han tenido que desplazarse algunos de los procesos, digamos como tal de aprobación, básicamente fue un malentendido entre la presentación del estudio de la Auditoría Interna que se da en junio, se presenta en diciembre, y en ese ínterin pasaron cosas, ¿qué cosas), todo el trabajo que se había dado entre la estrategia versión 1-versión 5 y que se había ejecutado durante ese período de tiempo. Entonces básicamente era una consulta orientada a eso.....

Comenta don Cristian Acuña: tal vez ahí nada más, perdón, doña Marilyn (Solano), para aportarle al comentario de don Marco (Centeno), yo no estoy claro honestamente si en la documentación de los señores directores iba el (oficio) OPER-001-2026, de mi persona, justamente ese documento de mi persona lo que buscaba era aclarar dos temas relevantes asociados a ese oficio de don Marco (Centeno) que usted menciona; uno era, bueno, si realmente ya se tenía la validación o no de la Dirección (de Operaciones), verdad, como jefatura superior, en el cual en un oficio anterior, en ese documento se indica ya se había validado la estrategia, número uno; y número dos, era si se tenía o no que variar el alcance, creo que más o menos era parte de la consulta que hacía don Marco (Centeno) en ese documento que usted menciona, si el alcance se mantenía o se variaba, y básicamente bueno de mi

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 52 de 63

parte hacia la Gerencia, porque el documento era de mi persona dirigido a la Gerencia, se le indicaba que era criterio de la Dirección (de Operaciones), más allá de por no hacer más trabajo o no, que el alcance como tal previsto ya en ese plan estratégico era el que la institución necesitaba para atender lo que originalmente se buscaba, verdad, entonces digamos que sí complementarle en eso, que en ese oficio básicamente lo que se le daba firmeza, por decirlo así de alguna manera, a la Gerencia General es que la estrategia ya por sí sola estaba conteniendo lo que se buscaba, y que se le ratificaba a don Marco (Centeno) lo que él consultaba en ese punto.....

Consulta don Lizandro Brenes: doña Marilyn (Solano), no sé si quedó satisfecha.....

Externa doña Marilyn Solano: está bien, gracias.....

Indica don Lizandro Brenes: con gusto; don Alexander (Mejías); luego doña Celina (Madrigal) y yo levanté la mano después.....

Comenta don Alexander Mejías: sí, muchas gracias don Marco (Centeno) por tan amplia explicación, yo quería consultarle dos cosas, una, si el departamento de normalización que usted menciona es solamente para REI (Redes Eléctricas Inteligentes), o si es un departamento de normalización que va a estar dentro de la organización y que va a atender procedimientos y normalizaciones de REI (Redes Eléctricas Inteligentes), esa es la primera (consulta). Y la segunda (consulta) es si existe alguna, tal vez fue que no la vi mientras me ausenté, algún tema de costo, verdad, como que se diga “ok, vamos a invertir tanto monto y se va a recuperar en tanto tiempo”, porque sabemos que esas tecnologías va a pasar muchísimo tiempo para que se puedan recuperar, pero no sé si cuantificó dentro de ese análisis, digamos, como por cada dólar invertido nos vamos a ahorrar tanto, o vamos a estar más bien con la tecnología dándole buen servicio a los usuarios y cosas como esas.....

Explica don Marco Centeno: ok, perfecto, con respecto a la primera consulta, bueno, dentro de la estructura ya hay contemplado, dentro de la parte de comercialización, una unidad de normalización, en realidad no es un departamento, es una unidad que se le está dando forma, el alcance que se le quiere dar básicamente es un ente de control sobre los requerimientos normativos que se vayan dando a nivel de normalización. Normalización hablamos, no normalización como usted lo está viendo, si entiendo el punto, sino más bien como un punto de control con respecto a entrega de indicadores regulatorios, por

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 53 de 63

ejemplo, atención de oficios regulatorios que entran muchísimos a la Administración, y ese seguimiento actualmente se hace desde la Gerencia General, la cual abarca muchos temas, y lo que se pretende es poder sacar esta sección de la Gerencia General específicamente, y más bien que se centre en un ente que controle, solicite, pida y fiscalice la entrega de esa información en tiempo y forma a los entes que lo solicitan, hablese de SUTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones), DOCSE (División Operación y Control del Sistema Eléctrico), ICE (Instituto Costarricense de Electricidad), el mismo MINAE (Ministerio del Ambiente y Energía), Contraloría (General de la República), básicamente por ahí va.....

Continúa señalando don Marco Centeno: el punto número dos, les comentaba un poco, sí se tiene una cuantificación muy grande de costos, sin embargo, es un tema específico de complejidad del trabajo, les explico con AMI (Infraestructura de Medición Avanzada), todas estas soluciones no son soluciones que se compran de un solo tiro, sino son soluciones que se ejecutan en función del requerimiento institucional, por ejemplo, AMI (Infraestructura de Medición Avanzada) tiene un alcance definido, contempla ciertas cosas, por decirlo de alguna forma, vamos a ver, lo mismo que le cuesta a JASEC no es lo mismo que le cuesta al ICE (Instituto Costarricense de Electricidad) o le cuesta a ESPH (Empresa de Servicios Públicos de Heredia), uno, por economías de escala, dos, por determinación de alcance; tres, por determinación de tecnología, cuatro, porque elementos internos o la misma concepción interna varía bastante, entonces para la cuantificación económica precisa digamos de cada uno de los proyectos es necesario realizar un estudio referencial de precios; el estudio referencial de precios conlleva mucho trabajo, por decirlo así, entonces si se centra solo en una persona, en este caso como yo, digamos, me va a tomar mucho tiempo ejecutar estos niveles de prefactibilidad de cada uno de los proyectos.....

Hace ver don Marco Centeno: por ejemplo, a nivel de AMI (Infraestructura de Medición Avanzada) estamos cuantificando, para poder solicitar digamos una cotización de primer orden qué es lo que da, necesito realizar un pliego preliminar de especificaciones, entonces es definir un alcance definido para la institución, qué es lo que yo quiero que atiendan, para que ellos puedan cotizar sobre una misma base; en esa misma base poder tener costos segmentados asociados a cada uno de los ítems que están relacionados al proyecto y poder cuantificar específicamente cuánto es lo que vamos a utilizar.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 54 de 63

Interviene don Lizandro Brenes para indicar: don Marco (Centeno), disculpe, es que por la hora necesito someter a votación una ampliación de tiempo, por eso es que lo interrumpo, entonces yo creo que no deberíamos pasarnos más de quince minutos, para compensar tal vez el inicio de la sesión. Si están a favor de ampliar la sesión hasta por quince minutos más sírvase levantar la mano.....

Resalta don Salvador Padilla: perdón Presidente, yo tengo un asunto vario, entonces también para contemplar eso, gracias.....

Señala don Lizandro Brenes: sí, sino lo ampliamos por cinco (minutos) para que tenga el asunto vario, pero tal vez en quince (minutos) salimos.....

Externa don Salvador Padilla: gracias, está bien.....

Indica don Lizandro Brenes: si están a favor.....

Somete la Presidencia a votación la propuesta para ampliar la sesión.....



Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime.....

Resalta doña Ana Ruth Vilchez: con seis votos.....

SE ACUERDA: de manera afirmativa con seis votos presentes, no consta el voto de la directora Espinoza Carazo.....

Ampliar la sesión hasta por quince minutos.....

Indica don Lizandro Brenes: continúe don Marco (Centeno).....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 55 de 63

Comenta don Marco Centeno: con respecto al tema del rédito de recuperación de las inversiones, estos proyectos, más que todo los regulatorios, van asociados a un cumplimiento propio o que sale del mismo ente regulador, entonces lo que se hace es que al final se reconocen las inversiones, pero son costos que tienen que hacerse sí o sí, no es que van a dar una mejora económica porque la ARESEP (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos) va a recortar esa utilidad o ese superávit en la liquidación del año siguiente. Entonces lo que viene esto es a mejorar la calidad del servicio y a mejorar la prestación hacia el cliente final, que es lo que se busca con todo este tipo de proyectos, mejorar indicadores, mejorar tarifas, mejorar opciones, darle al cliente ese empoderamiento de poder gestionar su propia energía.....

Hace ver don Alexander Mejías: perfecto, muchas gracias, nada más una réplica pequeñita, entonces con respecto al tema este del departamento y de todo, yo creo que sí hay que tener ahí como el cuidado, bueno, ahora que se está reestructurando todo, ver si realmente se ocupa algo solamente en un departamento o una unidad que vea diferentes departamentos y que tenga como una polifuncionalidad, por así decirlo, habría que revisar nada más lo dejo ahí para que se revise. Y sí, con respecto a eso, definitivamente sí hay cosas que son regulatorias nada más y que hay que cumplirlas, yo sí creo importante que para futuro conforme se vayan desarrollando los proyectos y demás, sí se busque una cuantificación, porque cada presupuesto que se va a aprobar ya esto va a entrar dentro de una cartera de proyectos, verdad, entonces sí es importante como tener algún dato ahí cuantificado también, pero muchas gracias don Marco (Centeno).....

Indica don Lizandro Brenes: doña Celina (Madrigal).....

Comenta doña Celina Madrigal: gracias, en relación a este documento que están sometiendo a consideración de este órgano colegiado quiero indicar que la Auditoría lo conoció hasta el 24 de diciembre, en donde ya efectivamente fue remitido, a pesar de que dos días anteriores nos habían remitido de un oficio, sin embargo, no se adjuntaba el documento, entonces no tenemos certeza razonable de que se hayan incorporado las observaciones estructurales que se habían realizado desde julio del 2025, entonces revisando una línea de tiempo en relación al documento y desde que esta Auditoría emitió el servicio de asesoramiento observamos que el documento fue aprobado por la Gerencia el 17 de diciembre y el 18 de diciembre fue incorporado para conocimiento de este órgano en

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 56 de 63

nuestro servicio preventivo. Entonces estamos en proceso de hacer la verificación y del cumplimiento de las observaciones de fondo que realizó la Auditoría, gracias.....

Hace ver don Lizandro Brenes: gracias doña Celina (Madrigal); yo me quería referir justamente a eso, don Marco (Centeno) me parece que inclusive textualmente en la presentación y también como ha mencionado tanto don Cristian (Acuña) como la misma Administración indicaron textualmente que ellos en sus términos, verdad, entiendo que se ha verificado por la Auditoría están atendiendo una a una las observaciones, de hecho don Marco (Centeno) inclusive las citó en la presentación, a mí lo que me preocupa, si ponemos los riesgos, es que redes eléctricas inteligentes deberíamos hacerlo porque el mundo ya llegó, verdad, pero sí es un requerimiento normativo, sobre todo lo que son curvas de carga para los pliegos tarifarios. Entonces yo lo que creo, sinceramente, es que luego que se haga esa verificación, tampoco esto es un documento que está escrito en piedra, verdad, es una estrategia que en la ejecución inclusive puede tener oportunidades de mejora, sinceramente.....

Continúa comentando don Lizandro Brenes: mi opinión al respecto de eso es que lo podemos aprobar como estrategia sabiendo que ya ellos acá dieron el aval y que lo mencionaron de manera literal ese atendimento, y que eventualmente cualquier observación adicional producto de la verificación puede ser integrada, así como otras, qué sé yo, nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos en sistemas informáticos para redes eléctricas, etcétera, puede ser integrado, entonces yo por ese lado no le veo problema, sinceramente, en el entendido de que si de la verificación sale que hay algo ahí que nos “vamos a morir” tiene que pararse todo, pero no creo que sea el caso, sobre todo contemplando la literalidad de los compañeros a la hora de indicar ese atendimento. A ver, no soy experto en ingeniería de redes y mucho menos cuando lo vinculamos con tecnología, pero lo que sí noto es una estrategia muy sólida e inclusive muy bien elaborada desde la planificación.....

Hace ver don Lizandro Brenes: alguna vez, y eso tengo que resaltarle porque eso así, me pareció ver un mapeo normativo completo, como nadie tiene, hecho por don Marco (Centeno), más allá de esta estrategia, verdad, es un marco normativo para sistemas eléctricos en general, y eso me pareció muy valioso, y creo que habla también de la calidad profesional que él tiene, para mí ha estado haciendo un trabajo muy técnico, sinceramente, y bueno, yo sinceramente no quisiera dilatar la ejecución de las redes

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 57 de 63

eléctricas inteligentes, verdad, ahora ya tenemos, yo he visto tecnologías, por dicha las he visto, que inclusive utilizan inteligencia artificial para optimizar los acumuladores de energía, y nosotros, entiendo que tenemos que hacer las cosas bien, planificadas y nadie las está haciendo mal, sino que sí tenemos que avanzar hacia eso, porque el mundo va muy rápido, ese sería mi comentario. No sé si alguien más, doña Rocío (Céspedes) brevemente.....

Comenta doña Rocío Céspedes: sí señor, reiterar, hemos estado atendiendo y discutiendo, don Marco (Centeno) y compañía han estado reuniéndose con los funcionarios de la Auditoría, y como ustedes lo pueden ver, es la quinta versión que se hace del documento, esto demuestra que hemos tomado responsablemente la atención de lo propuesto por Auditoría, y que como bien usted también lo señala, son documentos que no están escritos en piedra, que pueden ir avanzando incluso con la aprobación que ya estuviera, no son excluyentes y si pueden venir mejores o mayores aportes por parte de la Auditoría pues yo creo, avalo y alineo con usted que no debería de dilatarse en su aprobación porque es la estrategia, es para tener el banderazo, para poder, como bien lo dijo don Marco (Centeno) en su momento, ya ir operativizando y planificando las diferentes actividades que se requieren para ir cumpliendo con la estrategia de REI (Redes Eléctricas Inteligentes), eso número uno.....

Continúa señalando doña Rocío Céspedes: número dos, y brevemente, tal vez acá para aclararle a doña Marilyn (Solano) sobre ese oficio del 26 de diciembre, como bien lo dijo don Marco (Centeno) y lo reitero, ya todo estaba atendido, la inquietud y la línea del tiempo que hace don Marco (Centeno) es básicamente para repasar lo que se había hecho, ya eso fue el 26 de diciembre, el 5 de enero tengo la nota N° OPER-001 (OPER-001-2026), en donde don Marco (Centeno) nos ratifica, nos hace la observación si hay que hacer algún ajuste, pero básicamente ya lo teníamos era para agendarlo. Entonces partiendo de eso ya se han atendido todos los alcances, ya el Área REI (Redes Eléctricas Inteligentes) tiene los recursos que inicialmente ustedes han aprobado, y a partir de lo que en esta estrategia se plantee ya se estará operativizando y sin duda alguna pues vamos a estar trayendo informes acá de los avances que vayamos teniendo para cumplir la estrategia en todos sus componentes, verdad, en las tres etapas que específicamente don Marco (Centeno) explicó en esta presentación y que igual estamos para atender sobre la marcha lo que ustedes consideren.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 58 de 63

Indica don Lizandro Brenes: gracias; la propuesta de acuerdo me parece que ya fue leída, no veo más manos levantadas, si están entonces a favor de la propuesta sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la propuesta de acuerdo.....

Señala don Lizandro Brenes: siete votos a favor, queda aprobado, manténganla levantada para la firmeza.....

Somete la Presidencia a votación la firmeza del acuerdo.....

Hace ver don Lizandro Brenes: también siete (votos), de manera unánime, gracias.....

SE ACUERDA: de manera unánime y afirmativa con siete votos, y en firme con seis votos, la directora Solano Chinchilla no emite su voto por la firmeza.....

6.b. Dar por recibidos los siguientes documentos: 1. Oficio N° GG-001-2026 suscrito por Edwin Aguilar Vargas, Subgerente General; 2. Oficio N° OPER-REI-076-2025 suscrito por el Ing. Marco Centeno Masís, Jefe Área Redes Eléctricas Inteligentes; 3. Carpeta Oficio N° OPER-REI-076-2025 (1 carpeta, 12 archivos); 4. Expediente REI (11 carpetas, 41 archivos); 5. Presentación Estrategia_REI_V05_R01.....

6.c. Aprobar la Estrategia Interna de Redes Eléctricas Inteligentes con los cambios ejecutados basados en el estudio de Auditoría.....

Externa don Lizandro Brenes: gracias a don Marco (Centeno) y don Cristian (Acuña), buenas noches y ojalá que esta estrategia en su implementación sea un éxito, porque eso es lo que realmente tiene interés institucional.....

Se despiden los funcionarios participantes.....

ARTÍCULO 7.- APROBACIÓN CONVENIOS ENTRE JASEC Y MUNICIPALIDAD DE OREAMUNO.

Se traslada la presentación y discusión de este artículo para una próxima sesión, según lo dispuesto en el inciso 6.a.....

CAPÍTULO IV	OTROS ASUNTOS.
--------------------	-----------------------

ARTÍCULO 8.- CORRESPONDENCIA.

Para está sesión no se presentó correspondencia.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 59 de 63

ARTÍCULO 9.- ASUNTOS VARIOS.

Señala don Lizandro Brenes: pasamos a asuntos varios, tenemos tres minutos.....

9.a. Comenta don Salvador Padilla: sí rápidamente, no les quito mucho tiempo, es nada más para justificar mi ausencia a las últimas dos sesiones, a la sesión extraordinaria N°104-2025 y a la sesión ordinaria N°002-2026 por motivos personales, les agradezco.....

Interviene doña Rocío Céspedes para indicar: la N°001-2026 (sesión ordinaria), perdón que interrumpa, porque hoy es la N°002-2026.....

Resalta don Salvador Padilla: sí, perdón lo apunté mal, sesión N° 001-2026 porque estamos en la N° 002-2026 correcto.....

Indica don Lizandro Brenes: sí de acuerdo, si están a favor sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la propuesta de justificación de ausencias de don Salvador Padilla....

Señala don Lizandro Brenes: seis votos a favor, ¿abstenciones?, adelante con la justificación don Salvador (Padilla).....

Externa don Salvador Padilla: si no, como acostumbramos en la Junta, porque me incumbe. Gracias....

SE ACUERDA: de manera afirmativa con seis votos, y la abstención del director Padilla Villanueva.....

9.a.1. Justificar la ausencia del director Padilla Villanueva a las sesiones N°104-2025 y a la N°001-2026, por motivos personales.....

9.b. Externa don Lizandro Brenes: tal vez doña Georgina (Castillo) para aprovechar estos minutos de asuntos varios ahora que me acuerdo, hay que someterlo a firmeza, tal vez en un ratito de un acuerdo que ya fue tomado; que fue el acuerdo de; dos acuerdos, el de Paraíso y El Guarco. Entonces, si podemos pasarlo a los compañeros para someterlo a firmeza, el fondo ya se votó, pero la firmeza para que se puedan ejecutar. Igual, hicimos una gestión para que ellos pudieran generar los dineros, sin embargo, yo creo que es necesario votar la firmeza, a menos de que el acta salga pronto. Listo, no veo más manos levantadas. Don Salvador (Padilla), lo suyo ya lo votamos ¿es otra?.....

Externa don Salvador Padilla: es que me perdí, ¿vamos a votar la firmeza ahorita?, es que perdí la conexión un momento.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 60 de 63

Señala don Lizandro Brenes: no, tal vez la próxima sesión, porque ahorita los compañeros no tienen claro el acuerdo.....

Externa don Salvador Padilla: ah bueno, yo es que sí leí lo que usted mandó, pero ok, perfecto para la otra (sesión).....

Señala don Lizandro Brenes: bueno, si los compañeros quieren, o sea yo ya lo voté a favor y también puedo votar la firmeza, pero no sé si lo podemos votar de una vez; no sé si doña Georgina (Castillo) tiene el número de acuerdo para que quede constando, si no lo tiene lo hacemos un momento la próxima semana, me parece que es una cuestión de días, igual ya se resolvió el tema de fondo.....

Interviene don Salvador Padilla para indicar: pero, yo diría que aprovechemos ahorita, podríamos ampliar tres minutos para votar eso nada más, quizá.....

Señala doña Georgina Castillo: denme unos minutos para ubicar el acta, que sería la N°104-2025.....

Resalta don Salvador Padilla: ok, propongo ampliarla por cinco minutos, pero van a ser dos (minutos)...

Indica don Lizandro Brenes: si están a favor de esa propuesta sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación ampliar la sesión hasta por cinco minutos.....

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime.....



SE ACUERDA: de manera unánime y afirmativa con seis votos presentes, y la ausencia de la directora Espinoza Carazo.....

Ampliar la sesión hasta por cinco minutos más.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 61 de 63

Señala don Lizandro Brenes: es lo único que se vio en esa sesión doña Georgina (Castillo), la N°104-2025, tiene que ser como artículo tres o cuatro, una cosa así.....

Interviene doña Anelena Sabater para indicar: perdón, por el orden, fue el artículo tres con la Municipalidad de Paraíso y El Guarco, en la sesión N°104-2025; ah bueno ya doña Georgina (Castillo) lo tiene.....

Indica don Lizandro Brenes: ahí lo tiene, muchas gracias doña Georgina (Castillo).....

Interviene don Salvador Padilla para indicar: yo creo que son los acuerdos JD-566-2025 y JD-567-2025.....

Externa don Lizandro Brenes: ahí están en pantalla, son dos convenios de iluminación, de infraestructuras deportivas, entonces ahí lo tienen para que consten, igual la carta sí, yo la publiqué y ustedes la pudieron ver en el chat, no sé si en el correo, ya no recuerdo.....

Señala don Salvador Padilla: sí, usted envió el correo yo lo leí; y comunicar a las municipalidades verdad, que yo creo que eso se hace oficiosamente, pero igualmente que se comunique el acuerdo, agregarlo.....

Externa don Lizandro Brenes: sí, comunicar la firmeza. Bueno, si están a favor de la firmeza de ese acuerdo sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la firmeza de los convenios con la Municipalidad de Paraíso y la de El Guarco, sesión ordinaria N°104-2025.....

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime me parece.....

Señala doña Ana Ruth Vilchez: no veo a doña Rosario (Espinoza), ¿ven a doña Rosario (Espinoza)?, yo no la veo.....

Pregunta don Lizandro Brenes: ¿doña Rosario (Espinoza) está de acuerdo?; no, es que no está de acuerdo, perdón. Entonces son seis votos, ¿votos en contra de la firmeza?.....

Responde doña Rosario Espinoza: yo prefiero abstenerme don Lizandro (Brenes) porque no estuve en esa sesión.....

Resalta don Lizandro Brenes: ok, de acuerdo con esa abstención y justificación listo.....

.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 62 de 63

SE ACUERDA: de manera afirmativa con seis votos, y la abstención de la directora Espinoza Carazo.....

9.b.1. Ratificar los acuerdos dispuestos en la sesión N° 104-2025, celebrada el lunes 22 de diciembre 2025, tal y como se detalla a continuación.....

ARTÍCULO 3.- SOBRE APROBACIÓN CONVENIOS ENTRE JASEC Y MUNICIPALIDADES.

- a. Municipalidad de Paraíso.**
- b. Municipalidad de El Guarco.**

3.a.1. Dar por recibidos los siguientes documentos: 1. Oficio N°GG-1052-2025, suscrito por la MBA. Rocío Céspedes Brenes, Gerente General; 2. Oficio N°GG-AJ-JASR-212-2025, suscrito por el Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Jurídico Institucional; 3. Oficio N°GG-1048-2025, suscrito por la MBA. Rocío Céspedes Brenes, Gerente General; 4. Oficio N°OPER-DIST-AP-133-2025, suscrito por el Sr. Carlos Bonilla Elizondo, Jefe Departamento Alumbrado Público y el Ing. Mario Jiménez Brenes, Jefe Área Distribución; 5. Presupuesto Plaza de Llanos Santa Lucía; 6. Borrador de Convenio Iluminación Plaza Llanos de Sta. Lucía v. 19-12-25; 7. Presentación Convenios Municipales.....

3.a.2. Aprobar el convenio con la Municipalidad de Paraíso para la construcción de las obras de iluminación de la Plaza de Deportes ubicada en el distrito de Santa Lucía del Cantón de Paraíso.

3.a.3 Autorizar e instruir a la Gerencia General para que suscriba dicho convenio conforme a los términos planteados en la propuesta del convenio.....

3.b.1. Dar por recibidos los siguientes documentos: 1. Oficio N° GG-1053-2025 suscrito por la MBA. Rocío Céspedes Brenes, Gerente General; 2. Oficio N°OPER-DIST-PDR-0863-2025, suscrito por el Ing. Roger Carrillo Hernández, Jefe de Departamento Planificación y Desarrollo de la Red; 3. Oficio N° GG-AJ-JASR-211-2025, suscrito por el Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Jurídico Institucional; 4. Oficio N° OPER-DIST-131-2025, suscrito por el Ing. Mario Jiménez Brenes, Jefe Área Distribución; 5. Cronograma Ejecución ET-2024-0470 Convenio Guarco; 6. Convenio iluminación Municipalidad del Guarco; 7. Presentación Convenios Municipales.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 63 de 63

Este punto es presentado por la MBA. Rocío Céspedes Brenes, Gerente General y el Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Jurídico Institucional.....

3.b.2. Aprobar el convenio con la Municipalidad de El Guarco para la construcción de la obra de alumbrado público del proyecto municipal “Ciudad Institucional”

3.b.3. Autorizar e instruir a la Gerencia General para que suscriba ambos convenios conforme a los términos planteados en la propuesta de cada convenio.....

9.b.2. Comunicar el presente acuerdo a los interesados.....

Externa don Lizandro Brenes: entonces ahora sí, sin más asuntos que tratar se levanta la sesión al ser las nueve (horas) con cuarenta y ocho minutos de la noche.....

AL SER LAS VEINTIUNA HORAS CON CUARENTA Y OCHO MINUTOS SE LEVANTA LA SESIÓN.

***LIZANDRO BRENES CASTILLO
PRESIDENTE***

***SALVADOR PADILLA VILLANUEVA
ABSTENCIÓN 9.a.1.***

***ROSARIO ESPINOZA CARAZO
ABSTENCIÓN 9.b.1.***

VOTO DISIDENTE

a.- No se presentaron votos disidentes en esta acta.

AUDITORA INTERNA

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 002-2026 que incluye 63 folios.

.....
.....