

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 1 de 60

ACTA N° 018-2026

06 DE MARZO 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 PROPIOS DE LA JUNTA DIRECTIVA.
	ARTÍCULO 3.-	REVISIÓN Y APROBACIÓN DE ACTAS ANTERIORES N° 006-2026 Y 007-2026. (Tiempo: 2.5 min.)
CAPÍTULO III		INFORMES DE LA ADMINISTRACIÓN.
	ARTÍCULO 4.-	OFICIO GG-219-2026 CONSULTA EXPEDIENTE 23420 LEY GENERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y TRANSPARENCIA". <i>Participante: Juan Antonio Solano Ramírez.</i> (10 min. presentación y 10 min. discusión).
	ARTÍCULO 5.-	OFICIO GG-220-2026 REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL JASEC, ATENCIÓN AUDI- ADV-005-2026. <i>Participantes: José Pablo González (consultor) y Arnold Mora.</i> (20 min. presentación y 30 min. discusión).
	ARTÍCULO 6.-	OFICIO GG-221-2026 REESTRUCTURACIÓN TARIFAS. <i>Participantes: Juan Antonio Solano, José Arce, Rebeca Segura y Gustavo Redondo.</i> (10 min. presentación y 20 min. discusión).
CAPÍTULO IV		OTROS ASUNTOS.
	ARTÍCULO 7.-	CORRESPONDENCIA. a. Oficio CCDRC-DE-08-2026 Solicitud de apoyo técnico para adecuación del sistema eléctrico en piscinas del polideportivo de Cartago. b. Oficio DM-COR-CAE-0151-2026. (Tiempo: 5 minutos).
	ARTÍCULO 8.-	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 60

ACTA 018-2026

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

VERIFICACIÓN DE QUÓRUM: Al ser las dieciocho horas del día viernes seis de marzo del año dos mil veintiséis, están presentes a través de la plataforma virtual Teams, los directores y las directoras,

Lizandro Brenes Castillo, quien preside, Ana Ruth Vílchez Rodríguez, Secretaria y Marilyn Solano

Chinchilla. **INICIO DE LA SESIÓN:** No se cuenta con el quórum necesario para la celebración de la

sesión, se brinda el tiempo reglamentario. **INGRESO DE LOS DEMÁS SEÑORES DIRECTORES Y**

DIRECTORAS: Al ser las dieciocho horas con dos minutos ingresó la directora Rosario Espinoza

Carazo. Al ser las dieciocho horas con cinco minutos ingresó el director Alexander Mejías Zamora. Al

ser las dieciocho horas con nueve minutos ingresó el director Salvador Padilla Villanueva. Al ser las

dieciocho horas con diez minutos ingresó la directora Anelena Sabater Castro, Vicepresidenta. Además,

participan los señores y las señoras: Edwin Aguilar Vargas, Subgerente General (ingresó a las dieciocho

horas con cuatro minutos), Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Jurídico, Marylú Castillo Soto,

Coordinadora Aseguramiento de la Calidad Auditoría Interna, y Georgina Castillo Vega, Profesional de

Junta Directiva.....

La MBA. Rocío Céspedes Brenes, Gerente General no participa de la sesión, se disculpó con

antelación.....

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

ARTÍCULO 1.- VERIFICACIÓN QUÓRUM DE LA SESIÓN.

Al ser las dieciocho horas con seis minutos se da inicio a la sesión con el quórum respectivo.....

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

está doña Ana Ruth Vílchez Rodríguez, directora Secretaria, buenas noches.....

Saluda doña Ana Ruth Vílchez Rodríguez: buenas noches, presente, y estamos grabando la sesión.....

Indica don Lizandro Brenes: gracias, también por el orden habitual ya está conectada doña Rosario

(Espinoza, directora).....

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

Indica don Lizandro Brenes: también está don Alexander (Mejías, director).....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 3 de 60

Saluda don Alexander Mejías: buenas noches, presente.....

Indica don Lizandro Brenes: y doña Marilyn Solano (directora).....

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

Externa don Lizandro Brenes: entonces tenemos quórum de cinco personas presentes, tenemos quórum suficiente.....

ARTÍCULO 2.- APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

Indica don Lizandro Brenes: indicar que particularmente en cuanto al orden del día y los participantes de la Administración y la Auditoría (Interna), doña Celina (Madrigal) está de vacaciones y en su lugar está doña Marylú Castillo, asignada por ella, bienvenida, me parece que ya la conocemos verdad, un saludo para usted.....

Saluda doña Marylú Castillo: buenas noches, presente.....

Señala don Lizandro Brenes: y doña Rocío (Céspedes), como les comentaba, está llegando del viaje de El Salvador, pero está en representación de la Administración don Edwin Aguilar, Subgerente, que la sustituye, buenas noches para él.....

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

Indica don Lizandro Brenes: está también don Juan Antonio Solano, que le agradecemos la presencia y lo saludamos.....

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

Indica don Lizandro Brenes: y doña Georgina Castillo por supuesto, que hace posible que tengamos esta sesión.....

Saluda doña Georgina Castillo: 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)

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 4 de 60

CAPÍTULO II		TEMAS PROPIOS DE LA JUNTA DIRECTIVA.
	ARTÍCULO 3.-	REVISIÓN Y APROBACIÓN DE ACTAS ANTERIORES Nº 006-2026 Y 007-2026. <i>(Tiempo: 2.5 min.)</i>
CAPÍTULO III		INFORMES DE LA ADMINISTRACIÓN.
	ARTÍCULO 4.-	OFICIO GG-219-2026 CONSULTA EXPEDIENTE 23420 LEY GENERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y TRANSPARENCIA”. <i>Participante: Juan Antonio Solano Ramírez.</i> <i>(10 min. presentación y 10 min. discusión).</i>
	ARTÍCULO 5.-	OFICIO GG-220-2026 REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL JASEC, ATENCIÓN AUDI- ADV-005-2026. <i>Participantes: José Pablo González (consultor) y Arnold Mora.</i> <i>(20 min. presentación y 30 min. discusión).</i>
	ARTÍCULO 6.-	OFICIO GG-221-2026 REESTRUCTURACIÓN TARIFAS. <i>Participantes: Juan Antonio Solano, José Arce, Rebeca Segura y Gustavo Redondo.</i> <i>(10 min. presentación y 20 min. discusión).</i>
CAPÍTULO IV		OTROS ASUNTOS.
	ARTÍCULO 7.-	CORRESPONDENCIA. a. Oficio CCDRC-DE-08-2026 Solicitud de apoyo técnico para adecuación del sistema eléctrico en piscinas del polideportivo de Cartago. b. Oficio DM-COR-CAE-0151-2026. <i>(Tiempo: 5 minutos).</i>
	ARTÍCULO 8.-	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, se están viendo todas las cámaras, entonces lo sometemos a votación, si están a favor levanten la mano.....

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

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime con los cinco votos, queda aprobado el orden del día.....

.....

.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 5 de 60

SE ACUERDA: de manera unánime y afirmativa con cinco votos presentes, y la ausencia del director Padilla Villanueva y la directora Sabater Castro.....

2.a.- Aprobar el orden del día presentado por la Presidencia de la Junta Directiva para la sesión N° 018-2026, y los participantes convocados a esta sesión.....

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

ARTÍCULO 3.- REVISIÓN Y APROBACIÓN DE ACTAS ANTERIORES N°006-2026 Y N°007-2026.

Indica don Lizandro Brenes: acaba de ingresar don Salvador Padilla, buenas noches.....

Saluda don Salvador Padilla: buenas noches, cómo están, un gusto saludarles.....

Resalta don Lizandro Brenes: muy bien por dicha, apenas aprobamos el orden del día por aquello, vamos con las actas, y entonces sometemos a discusión el acta N°006-2026.....

Somete don Lizandro Brenes a discusión el acta N°006-2026.....

Indica don Lizandro Brenes: no veo manos levantadas, si están a favor de aprobar el acta, aquellos que quieran aprobarla sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la aprobación del acta N°006-2026.....

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

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

3.a. Aprobar el acta de la sesión N°006-2026.....

Somete don Lizandro Brenes a discusión el acta N°007-2026.....

Indica don Lizandro Brenes: no veo manos levantadas, si quieren aprobar esa acta sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación la aprobación del acta N°007-2026.....

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime con cinco votos presentes, ¿abstenciones?, una abstención. Le damos la bienvenida a la compañera Anelena Sabater que se acaba de conectar, buenas noches.....

Interviene doña Marilyn Solano para indicar: don Lizandro (Brenes) me abstengo porque yo no estuve en esa sesión.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 6 de 60

Señala don Lizandro Brenes: ok perfecto; doña Anelena (Sabater) se salió, parece que no logró la conexión, entonces doña Marilyn (Solano) gracias por la justificación, así quedó consignado. Tenemos entonces, cinco votos a favor, una abstención y la compañera Anelena (Sabater) no se pudo conectar bien, parece, entonces no participó de esta votación, queda aprobada igualmente el acta (N°007-2026)...

SE ACUERDA: de manera afirmativa con cinco votos presentes, la abstención de la directora Solano Chinchilla y la ausencia de la directora Sabater Castro.....

3.b. Aprobar el acta de la sesión N°007-2026.....

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

ARTÍCULO 4.- OFICIO GG-219-2026 CONSULTA EXPEDIENTE 23420 LEY GENERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y TRANSPARENCIA”.

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N°SUBG-102-2026 suscrito por el Ing. Edwin Aguilar Vargas, Subgerente General; 2. Oficio N°GG-AJ-JASR-027-2026, suscrito por la Licda. Jenny Rodríguez Castillo, Contralora de Servicios y el Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Legal Institucional; 3. Correo consulta Expediente 23420 (REFORMA ART. 30 de la Constitución Política).....

Este punto es presentado por el Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Legal Institucional.....

Indica don Lizandro Brenes: no sé si existe algún tipo de introducción, o le damos de una vez la palabra a don Juan (Antonio Solano).....

Externa don Edwin Aguilar: sí, sería con don Juan (Antonio Solano).....

Resalta don Lizandro Brenes: gracias don Edwin (Aguilar), adelante.....

Comenta don Juan Antonio Solano: gracias, sí, esta es una audiencia de la Comisión Especial 23420, relativa al proyecto 23420, correspondiente a la reforma del artículo 30 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, referente al acceso a departamentos públicos y el ejercicio del derecho de acceso a la información pública. Se otorga la audiencia a la Junta Directiva en calidad de entidad pública, para que nosotros nos refiramos al mismo. Este análisis fue hecho en conjunto con la Contraloría de Servicios, con doña Jenny Rodríguez, y lo sometemos a consideración de la Junta Directiva.....

Hace ver don Juan Antonio Solano: en ese sentido debemos de recordar que el artículo 30 de la Constitución Política actual indica que se garantiza el acceso libre a los departamentos públicos para

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 7 de 60

finés de informaci3n de interés públíco. Entonces, esta norma constitucional garantiza el derecho a la informaci3n de todo ciudadano de conocer aspectos de interés públíco. La jurisprudencia constitucional fundamentalmente ha desarrollado en forma más profusa este artículo, en el sentido de que lo ha desarrollado más, y eso incluso ha propiciado que se hayan generado, por ejemplo, la Ley 10554, que es la Ley Marco de Acceso a la Información Pública. Entonces, esta ley viene a desarrollar con mayor amplitud este derecho de acceso a la informaci3n de interés públíco; en términos generales esta reforma constitucional lo que viene a hacer es fundamentalmente a incorporar lo que ya legalmente y constitucionalmente la jurisprudencia constitucional ha establecido y a incorporarlo a la norma de rango constitucional. En ese sentido, por ejemplo, se contempla en la norma, en el proyecto de ley, se contempla el libre acceso a la informaci3n pública, pero hace excepción, por ejemplo, a cuando se trate de secretos de Estado o a cuando por leyes de la República se haya declarado la confidencialidad de determinados temas. En el caso de JASEC, estamos en esa condición y en virtud de lo establecido en la Ley 8660, que nos faculta a declarar confidenciales temas relativos al negocio de Infocomunicaciones que está en competencia, entonces se contempla ya la norma constitucional, como norma en general, como principio general, el libre acceso a la informaci3n pública, a la informaci3n de carácter público, excepto cuando hayan normas de carácter legal que lo restrinjan. Igualmente se contempla en la restricci3n de la informaci3n relativa a la vida privada de las personas, que está tutelada por el artículo veinticuatro de la Constitución Política, que es el derecho a la intimidad.....

Continúa don Juan Antonio Solano indicando: y a nivel legal, a través de la Ley 8968 “Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos (personales)” tutela la imposibilidad o en debidas circunstancias el acceso a la informaci3n personal, incorpora igualmente; antes, hace muchos años, se establecían restricciones por ejemplo, en la Administración Pública le preguntaban a usted, si usted quería solicitar informaci3n ¿cuál era su interés específico?, entonces había que justificar el interés, entonces a veces se entraba en subjetivismo, en el sentido de decir: “no, mire ese es un interés muy personal, y no se da la informaci3n”; eso fue cambiando con la jurisprudencia constitucional y entonces no es necesario justificar el interés personal, específico o comunitario por ejemplo, que las personas tengan. Entonces, en tanto y cuanto sea una informaci3n de carácter público puede ser solicitada,

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 8 de 60

entonces ya a nivel de rango constitucional se contempla que no es requisito para acceder a la información acreditar el interés legítimo, el interés personal o el interés directo sobre el caso en concreto..

Interviene don Lizandro Brenes para indicar: don Juan (Antonio Solano), nada más discúlpeme la interrupción para saludar e indicar que doña Anelena (Sabater) se incorporó ya al quórum de la sesión....

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

Continúa don Juan Antonio Solano indicando: y se incorpora igualmente la posibilidad de que el Estado, a través de normas de carácter legal, garanticen el acceso a la información, ya el Estado a través de la Ley 10554, como lo indiqué anteriormente, desde el año 2024 publicó la Ley Marco de Acceso a la Información Pública que instrumentaliza el acceso a la información en una forma bastante amplia, incluso en alguna oportunidad de ese año se vio esta ley específica. Entonces, la norma constitucional lo que establece es que el Estado debe promover, a través de normas de carácter legal, el acceso a la información. Se contempla igualmente la posibilidad de que el Estado pueda crear entidades para fomentar el acceso a la información, la facilidad de acceso a la información, en ese sentido debemos de recordar que ya, por ejemplo, existe la Defensoría de los Habitantes, que tiene potestad en su marco legal para esa tutela, y la Sala Constitucional ha sido un elemento fundamental para la tutela de este derecho. Entonces, en términos generales, nosotros consideramos, y en coordinación con la Contraloría de Servicios, que en realidad viene a controlar muchas veces el ejercicio del acceso a la información, porque hay personas que solicitan información y se les es negada acuden a la Contraloría (de Servicios), entonces la Contraloría (de Servicios) en algún momento ha sido un instrumento de control para que esta información se dé, y entonces en virtud de ello, nosotros consideramos que la reforma al artículo treinta en realidad es un instrumento bastante importante para incorporar en la Constitución Política, de rango constitucional el acceso a la información, y muy importante que a nivel constitucional se van a contemplar las excepciones que por ley se otorguen por temas que son, por ejemplo, de entidades en competencia como JASEC, es decir, vamos a tener, si este proyecto de ley se aprueba, una norma de rango constitucional que va a garantizar que la información que JASEC desarrolla en sus negocios en competencia va a poder ser resguardada, y no necesariamente va a tener que ser compartida con otras entidades que son competidores y que eso pueda causar perjuicio a la institución.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 9 de 60

Continúa don Juan Antonio Solano indicando: entonces, en ese sentido, la posición de la Asesoría Jurídica y la Contraloría de Servicios es dar un criterio favorable a este proyecto de ley, y darlo a conocer a ustedes para su consideración, discusión y eventualmente comunicación a la Asamblea Legislativa, cualquier consulta con mucho gusto.....

Indica don Lizandro Brenes: gracias; doña Georgina (Castillo) tal vez si nos pone la propuesta de acuerdo. La puso en el chat, es dar por recibida la información; (inciso) 4.b. acoger como postura institucional la posición formulada por la Administración respecto a ese proyecto de ley en el oficio tal (GG-AJ-JASR-027-2026) que ya conocemos, y (inciso) 4.c. autorizar a la Gerencia General para que remita la Asamblea Legislativa este criterio legal, en resumen, ahí pueden ver los detalles en el chat. Don Salvador (Padilla), adelante.....

Comenta don Salvador Padilla: sí gracias, agradecer el informe a don Juan Antonio (Solano) y de la Administración, decir que me parece de suma importancia este tipo de iniciativas, creo que JASEC con esta Junta Directiva ha dado pasos, hemos coincidido en algunas cosas y en otras no, con los diferentes directores y directoras, pero creo que en la mayoría, en lo que concierne a transparencia y rendición de cuentas esta Junta Directiva ha avanzado mucho, o sea, ha dado grandes pasos a diferencia de cómo encontramos la institución, en referencia específicamente al tema de transparencia y rendición de cuentas. Así las cosas, creo que para mantener esa posición institucional debe reflejarse en este criterio, que se refleja, bien se refleja, con un criterio positivo la posición de JASEC en favor siempre, y esta Junta Directiva, en favor siempre de la transparencia y la rendición de cuentas, que la hemos discutido siempre con la seriedad del caso en diferentes momentos y en diferentes temas. Gracias.....

Externa don Lizandro Brenes: a usted las gracias; no veo manos levantadas. Entonces, creo que sin más discusión podemos tomar la votación, si están a favor con la propuesta levanten 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 por favor, si así lo desean.....

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

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 10 de 60

Hace ver don Lizandro Brenes: también de manera unánime con los siete votos presentes. Queda aprobado, muchísimas gracias a don Juan Antonio (Solano) por la exposición.....

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

4.a. Dar por recibidos los siguientes documentos: 1. Oficio N° SUBG-102-2026 suscrito por el Ing. Edwin Aguilar Vargas, Subgerente General; 2. Oficio N° GG-AJ-JASR-027-2026, suscrito por la Licda. Jenny Rodriguez Castillo, Contralora de Servicios y el Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Legal Institucional; 3. Correo consulta Expediente 23.420 (REFORMA ART. 30 de la Constitución Política).....

4.b. Acoger como postura institucional la posición formulada por la Administración respecto del Proyecto de Ley 23.420 “Reforma del artículo 30 de la Constitución Política de la República de Costa Rica referente al acceso a los departamentos Administrativos y al ejercicio del Derecho de Acceso a la Información Pública”, planteada en el oficio N° GG-AJ-JASR-027-2026, suscrito por la Licda. Jenny Rodriguez Castillo, Contralora de Servicios y el Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Legal Institucional.....

4.c. Autorizar a la Gerencia General para que remita a la Asamblea Legislativa, el criterio legal, técnico acerca del Proyecto de Ley 23.420 “Reforma del artículo 30 de la Constitución Política de la República de Costa Rica referente al acceso a los departamentos Administrativos y al ejercicio del Derecho de Acceso a la Información Pública”, planteada en el oficio N° GG-AJ-JASR-027-2026, suscrito por la Licda. Jenny Rodriguez Castillo, Contralora de Servicios y el Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Legal Institucional.....

ARTÍCULO 5.- OFICIO GG-220-2026 REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL JASEC, ATENCIÓN AUDI-ADV-005-2026.

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N°SUG-101-2026 suscrito por el Ing. Edwin Aguilar Vargas, Subgerente General; 2. Documento de Respuesta a la Auditoría de JASEC 04032026, suscrito por el Lic. José Pablo González Rojas, Gerente de Proyecto Deinsa Global Intelligence; 3. REF-103-02-26 Propuesta de estructura organizacional ajustada 190226.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 11 de 60

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: pasamos entonces a el oficio N°GG-220-2026, que es la respuesta de la Administración sobre el servicio de la Auditoría Interna que se nos expuso la sesión anterior. No sé don Edwin (Aguilar), mientras se conectan los señores, si usted quisiera mencionar; adelante.....

Comenta don Edwin Aguilar: sí, justamente mientras se conecta don José Pablo (González), yo quisiera tocar un poco un tema de fondo, en el sentido de que los servicios de auditoría son muy valiosos y aportan mucho a la gestión de la empresa, yo sí observo, y esto que voy a decir lo trato de decir con el mejor deseo de ser de ser proactivo y de ser positivo, de propiciar una gestión bien fluida, entonces decía yo que las gestiones de auditoría se pueden dividir en dos, se pueden considerar cuando la Auditoría viene y nos habla, “vea, le advierto que si usted realiza tal cosa eso es ilegal”, y el ejemplo fue, se acuerdan cuando íbamos a hacer la permuta con la Municipalidad (de Cartago), de los terrenos de la planta de tratamiento, la Auditoría muy oportunamente vino y nos dijo, “vean, eso es ilegal”, entonces eso es motivo más que suficiente para que se detenga y no se apruebe un acuerdo de cualquier tema que se hable, porque ahí el valor agregado que está dando la Auditoría es sumamente valioso, nos cuida a todos, a la Administración y a los señores directores.....

Continúa señalando don Edwin Aguilar: ahora, por otro lado, también la Auditoría (Interna), dentro de sus facultades y demás, nos puede hacer advertencias, nos puede dar servicios propiciando mejoras del acto administrativo que se vaya a realizar, y eso está muy bien, eso ayuda mucho, contribuye dentro del ciclo de mejora continua que nosotros debemos tener en la Administración. El asunto es este, el problema es cuando por una consideración de mejoras estamos deteniendo actos administrativos, pongo de ejemplo el estudio que presentó don Marco Centeno con respecto a la estrategia de redes inteligentes, la cual tiene un elevado componente técnico y esa fue revisada por Auditoría, eso es excelente, pero resulta que no se aprobó; la aprobación de esa estrategia de redes inteligentes se atrasó más de tres meses, y cuando vemos el estudio de auditoría, las advertencias no son que el documento presentado tuviera ilegalidades, sino que tenía oportunidades de mejora, y nos atrasamos tres meses, entonces digamos que esa dinámica pudo considerarse si no era ilegal lo que se tenía en el documento,

 JASEC	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 12 de 60

aprobarlo en el entendido de que, y es más, puede avisar la Auditoría de que va a hacer la revisión para ver si encuentra mejoras, y como siempre atenderlas.....

Hace ver don Edwin Aguilar: pongo un segundo ejemplo, hace unos días habíamos traído el reglamento para dedicaciones exclusivas, una mejora, ¿por qué?, porque habíamos puesto que si el nombramiento era por menos de un año no se diera la dedicación exclusiva, entonces teníamos el caso en Presupuesto de una muchacha que entraba a cubrir una plaza que estaba quedando vacante, entonces era menos de un año, entonces resulta que se hizo todo el procedimiento, verdad, se eligió a la persona y ya cuando se elige a la persona se ve que no se puede hacer el trámite de dedicación exclusiva porque era menos del año, entonces se trae a Junta y se intenta hacer el trámite para el reglamento, la mejora en el reglamento, entonces la Auditoría nos advierte de que hay mejoras que se tenían que considerar, recuerdo a doña Nidia (Ivankovich) hablándonos del interés público, nosotros debemos servir, y eso está muy bien, eso está perfecto, pero específicamente no estableció que la corrección del reglamento fuera ilegal.....

Señala don Edwin Aguilar: de hecho, cuando se trajo el reglamento se traía un criterio legal de la Administración indicando que tal vez no sería la mejor manera, verdad, era propicia de mejoras, pero no había nada ilegal con la aprobación del cambio del reglamento. El cuento es este, como no se aprobó porque se decidió esperar a la revisión de la Auditoría, entonces la persona que se había elegido para que entrara a trabajar en Presupuesto dijo que sin el incentivo de la dedicación exclusiva iba a ganar menos de donde estaba y entonces ella renunció, entonces ahora hay que volver a sacar el concurso, yo no sé si es mucho o poquito, pero sí el gasto de sacar un nuevo concurso donde ya se tenía a alguien elegido no defiende el interés público, por decirlo así, siendo, reitero, y el enfoque es este, si el reglamento no tenía ninguna ilegalidad sino que podía ser mejorado, podía haber sido aprobado por la Junta en el entendido es que nosotros estamos en la mejor disposición de atender cualquier observación que nos haga la Auditoría, que siempre va a ser para bien, va a ser para que las cosas se modifiquen de la mejor manera, pero el retraso de la aprobación de los actos administrativos sí nos está llevando tiempo, y puse el ejemplo de don Marco Centeno, pongo el ejemplo de esta muchacha que se devolvió, entonces nos toca sacar de nuevo el concurso con un nuevo gasto.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 13 de 60

Comenta don Edwin Aguilar: y lo traigo a colación el día de hoy, porque uno de los aspectos que se hablaron cuando se hizo la revisión por parte de la Auditoría de esa nueva estructuración para JASEC indicaban que JASEC no estaba cumpliendo con la totalidad de la guía para las reestructuraciones que tiene MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), el asunto es que, y lo vamos a ver con el consultor, MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica) no es vinculante para JASEC, MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica) es una buena práctica que nosotros estamos orientados a seguir, de hecho lo va a explicar más adelante el consultor, él sí tomó las partes que eran atinentes para JASEC de las guías de MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica) y las aplicó, pero no aplicó solo esa, él también aplicó una buena práctica internacional, una guía internacional que es buena práctica y también está aplicando la gestión por resultados.....

Señala don Edwin Aguilar: entonces ese es el producto que nosotros estamos viendo, pero no llegó a cumplir al 100% MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), siendo que no es obligatorio para nosotros su cumplimiento, y ojo, también hay que entender, MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica) es para el Gobierno Central, JASEC no es un ministerio, eso lo vamos a ver dentro de un ratito, entonces es de entender que es atinente que el consultor hubiera buscado apoyarse no solo en MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica) sino en guías internacionales para cubrir aspectos sensibles, siendo de que nosotros somos empresa de servicios. Lo que quiero yo llegar al punto es, si la estructuración es correcta, si no se tiene ningún aspecto ilegal, los aspectos de madurez que indicaba la Auditoría en la sesión pasada, no es que no los podamos cumplir, es que la guía internacional indica que la gestión por procesos tiene un inicio, entonces nosotros estaríamos dando el inicio en este momento, no estamos en contra de la buena práctica, entonces pido que lo consideren en forma respetuosa la Junta Directiva, y también doña Marylú (Castillo), contarle usted a doña Celina (Madrigal), en el sentido de que lo que estamos hablando en este momento se dice de muy buena fe, con la mejor intención, en el sentido de avancen los acuerdos de Junta, siendo de que en este momento tenemos muy poquito tiempo, nos queda antes de que llegue mayo y es importante que las cosas de JASEC avancen. Disculpen una introducción tan larga.....

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

Hace ver don Lizandro Brenes: gracias don Edwin (Aguilar), sí, es que tal vez muchos de esos elementos también son elementos de la discusión, no tanto de la presentación, pero nada más para que lo tomemos en cuenta en futuras intervenciones, es decir, no desmerito el contenido, sino el momento oportuno. Yo quisiera saludar a don José Pablo (González) que nos acompaña, y don Arnold (Mora) también, que ya están conectados, y les cedo la palabra de una vez, aprovechando el saludo.....

Comenta don Arnold Mora: buenas noches, un saludo, que estén muy bien; le cedo la palabra a don José Pablo (González), gracias.....

Señala don José Pablo González: venimos hoy a aclarar, a hacer un descargo técnico de las observaciones que hiciera la Auditoría, debidamente sustentadas, justificadas bajo los amparos de la normativa que nos rige, de los términos de referencia del contrato, de las mejores prácticas de gestión de reestructuración y rediseño de procesos y de planificación estratégica, y venimos también con algunas observaciones y apreciaciones sobre los riesgos que se está corriendo en este momento por no avanzar la institución en su proceso de modernización, como lo demanda la normativa también costarricense; quisiera que me permitieran poder compartir.....

Indica don Lizandro Brenes: claro, está habilitado.....

Hace ver don José Pablo González: ok, por cuestiones de tiempo voy a iniciar de una buena vez la presentación, no planteamos una agenda porque todo es una atención, en el orden en el que están la mayoría de las observaciones, o las observaciones más pertinentes que dio la Auditoría sobre el trabajo que realizamos. Vamos a iniciar con los antecedentes que la misma Auditoría omite en su análisis, y que son sumamente relevantes, uno es que ustedes se encuentran hoy en un proceso de transición crítica hacia un modelo de gestión moderno, ágil y competitivo que nace de un acuerdo de esta Junta Directiva, el número 083-2024 en noviembre del 2024 y que da pie a que salga después la licitación con la cual se nos favorece a nosotros por un concurso abierto en SICOP (Sistema Integrado de Compras Públicas), con toda la transparencia del caso, y el mandato de ese acuerdo no es solo una respuesta estratégica a un entorno de mercado modificándose y cambiante, la descarbonización y la digitalización acelerada...

Continúa señalando don José Pablo González: es buscar una estructura funcional, estática que hay que cambiar, heredada de principios y mediados del siglo XX, hacia un modelo de gestión de resultados

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 15 de 60

como lo manda la normativa que nos rige hoy, normativa que está vinculada al convenio de Costa Rica con la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), normativa que depende de una directriz 93p, que viene del gobierno de (don Guillermo) Solís Rivera; normativa de la gestión para resultados en el desarrollo, que la impulsa la misma Contraloría General de la República, no como una mejor práctica, como una obligante atención para mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones y obligar también a una mejor gestión del control, la fiscalización que hacen ellos, la gestión de los riesgos de la organización y búsqueda de mayores niveles de eficiencia, eso sí no lo analizó la Auditoría (Interna).....

Descargo de las observaciones de la auditoría interna de JASEC

Antecedentes omitidos por la auditoría y sus análisis

Contexto Estratégico y Mandato de Modernización Institucional

- *La Junta Administrativa del Servicio Eléctrico de Cartago (JASEC) se encuentra en un proceso de transición crítica hacia un modelo de gestión moderno, ágil y competitivo.....*
- *Este mandato superior no es simplemente una instrucción administrativa, sino la respuesta estratégica a un entorno de mercado caracterizado por la convergencia tecnológica en energía e infocomunicaciones, la descarbonización y la digitalización acelerada.....*
- *El núcleo de esta transformación reside en el cumplimiento del Acuerdo de la Junta Directiva N° 083-2024, emitido en la sesión del 21 de noviembre de 2024.....*
- *El objetivo central es migrar de una estructura funcional estática, heredada de mediados del siglo XX, hacia un modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) y Gestión por Procesos (BPM) que permitirán desarrollar una empresa moderna y competitiva.....*

Comenta don José Pablo González: el informe presenta un escenario como una pieza de análisis, que aun cuando cumple la función fiscalizadora, adolece de una visión técnica actualizada y confunde su rol de aseguramiento con la intervención en la administración activa, como lo vamos a ver más adelante; la propuesta de rediseño para el período 2026-2036, desarrollada por este equipo, no busca cambiar nombres en un organigrama, sino redefinir la cadena de valor de JASEC para garantizar su sostenibilidad financiera, su relevancia pública, su presencia en la sociedad cartaginesa; es una estructura por

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 16 de 60

procesos orientada a satisfacer las necesidades de los clientes de JASEC. La Auditoría fundamenta sus objeciones en un principio desde una perspectiva de control tradicional burocrático que ni la Contraloría (General de la República) está utilizando en este momento, ignorando la potestad que le da la legislación a la Junta Directiva de autogobernarse, y usar las mejores prácticas de gobernanza y de gestión de riesgos y de gestión operativa que ella desee.....

Hace ver don José Pablo González: nosotros identificamos, tanto en el análisis de contexto del primer entregable, como en otros documentos que se han compartido con la organización, y en los mismos factores introductorios, tanto del Plan Estratégico como de este informe, que el modelo de trabajo y de gestión de JASEC está agotado, un exceso de lo que se llama técnicamente de departamentalización, como dicen ustedes en JASEC, de “cajoncitos” o de “casitas”, lo que hace que la organización sea altamente fragmentada y que no permite dar trazabilidad e interoperabilidad a los procesos de gestión, impidiendo que las cosas lleguen al cliente en mejores condiciones de tiempo, oportunidad y costo.....

- *El informe de advertencia AUDI-ADV-005-2026, emitido por la Auditoría Interna, se presenta en este escenario como una pieza de análisis que, si bien cumple con su función de fiscalización, adolece de una visión técnica actualizada y confunde su rol de aseguramiento con la intervención en la administración activa.....*
- *La propuesta de rediseño organizacional para el periodo 2026-2036, desarrollada por el equipo consultor de DEINSA, no busca meramente cambiar nombres en un organigrama, sino redefinir la cadena de valor de JASEC para garantizar su sostenibilidad financiera y relevancia pública en la próxima década.....*
- *La Auditoría Interna fundamenta sus objeciones en una perspectiva de control burocrático que ignora la potestad de auto - organización del jerarca y las mejores prácticas internacionales en gobernanza y gestión de riesgos.....*
- *El letargo institucional detectado en los diagnósticos contextuales es el síntoma de un modelo agotado donde los "cacicazgos" departamentales y la fragmentación operativa impiden la entrega eficiente de servicios al ciudadano cartaginés.....*

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 17 de 60

Continúa señalando don José Pablo González: lo que quiere la Auditoría para JASEC en relación con lo que JASEC requiere para modernizarse, para poder competir y crecer en los nuevos mercados lo podemos ver en este cuadro, principalmente cuando estamos en ambientes VUCA, volátiles, inciertos, cambiantes, anticipativos; tenemos en la dimensión de análisis el enfoque, la situación tradicional, la departamentalización, los hilos, los cacicazgos, y el otro es la propuesta de modernización que se hace en el documento a través de procesos y de la gestión para resultados en el desarrollo. Pasamos de un control jerárquico del cumplimiento de tareas aisladas a la creación de valor público y la entrega de resultados medibles, tangibles y apreciables; estructura departamentalizada rígida y vertical, con líneas de autoridad tradicionales y estamos pasando a un modelo diferente de cómo nos vamos a ir organizando horizontal, por procesos que generan valor.....

Indica don José Pablo González: en cuanto al rol de la Auditoría, intervención en flujos operativos que corre el riesgo de la congestión, como lo está planteando la misma Auditoría, para que se siga con una estructura tradicional. La base de decisión, intuición o antigüedad del funcionario, aquí estamos trabajando y proponiendo trabajar con evidencia técnica, con datos en tiempo real, con analítica de data, indicadores estratégicos e incluso indicadores operativos para gestionar los riesgos y gestionar los procesos, y el marco normativo es la interpretación restrictiva y burocrática contra un bloque de legalidad, agilidad administrativa y la potestad de autoorganizarse de la organización, que se lo da la ley

Lo que quiere la auditoria para JASEC VS lo que necesita JASEC para modernizarse, competir y crecer en nuevos mercados y ambientes VUCA

Dimensión de Análisis	Situación Tradicional (Silos)	Propuesta de Modernización (Procesos/GpRD)
Enfoque Principal	Control jerárquico y cumplimiento de tareas aisladas.	Creación de valor público y entrega de resultados medibles.
Estructura	Departamentalización rígida y vertical.	Organización plana, horizontal y basada en flujos de valor.
Rol de la Auditoría	Intervención en flujos operativos (Cogestión).	Tercera línea de defensa: Aseguramiento independiente.
Base de Decisión	Intuición o antigüedad del funcionario.	Evidencia técnica, datos en tiempo real y KPIs estratégicos.
Marco Normativo	Interpretación restrictiva y burocrática.	Bloque de legalidad, agilidad administrativa y potestad de autoorganización.

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 18 de 60

Hace ver don José Pablo González: hay una disonancia entre los marcos conceptuales de la fiscalización tradicional y las exigencias de modernización del estado costarricense, que se viene dando desde los años noventa, a poquitos, pero se viene dando. La resistencia de la Auditoría, fundamentada en una supuesta invisibilización y dar una interpretación restrictiva del nivel de madurez, carece de sustento ante las mejores prácticas internacionales y el bloque de legalidad costarricense, y ahora lo vamos a demostrar; la propuesta de la estructura organizacional para el período 2026-2030, que ese era el inicio de la contratación, basada en la gestión para resultados, el BPM (Gestión de Procesos de Negocio) y la gestión para resultados, las mejores prácticas actuales de gestión, va soportada en un diagnóstico exhaustivo que identifica clara y rotundamente cuando se hace el análisis contextual el letargo que vive la empresa.....

Señala don José Pablo González: y obviamente, para competir en mercados abiertos como el de Infocomunicaciones, y dentro de un mercado como el de energía eléctrica, con empresas cada día más agresivas, tiene que modificarse la manera de organizarse para prestar el mejor servicio y la departamentalización rígida no se lo va a permitir. La auditoría es un órgano de aseguramiento del cumplimiento de los alcances de la normativa que rige a la empresa, y del cumplimiento de los mandatos estratégicos vistos en el plan estratégico en sus objetivos y sus alcances, incluirla en el mapa de procesos, como pretende la Auditoría (Interna), es ponerla a cogestionar y es una práctica prohibida de acuerdo a la Ley de Control Interno que nos rige en Costa Rica.....

Disonancia entre los marcos conceptuales de la fiscalización tradicional y las exigencias de la modernización administrativa en el Estado costarricense

La resistencia de la Auditoría Interna, fundamentada en una supuesta "invisibilización" y en una interpretación restrictiva del nivel de madurez de la empresa, carece de sustento ante las mejores prácticas internacionales y el bloque de legalidad vigente.

La propuesta de estructura organizacional para el periodo 2026-2030, basada en la Gestión por Procesos (BPM) y la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), y las mejores prácticas actuales de gestión moderna, responde a un diagnóstico exhaustivo que identifica un letargo institucional derivado de la verticalidad y la departamentalización rígida.

La auditoría es un órgano de aseguramiento.
Incluirla dentro del Mapa de Procesos operativos induciría a la cogestión, práctica prohibida por el artículo 34 de la Ley General de Control Interno (N. 8292).

 JASEC	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 19 de 60

Hace ver don José Pablo González: el siguiente cuadro muestra el sustento y la justificación de los errores de interpretación jurídica, procedimental y de mejor práctica en que incurre la Auditoría en su oficio, decir que la empresa no está lista, porque la madurez para ellos es un requisito que debe estar debidamente documentado y que debe estar dado por respaldos que están atrasados del 2019, más bien ahí la Auditoría debió de haber hecho un aviso a la Junta Directiva como corresponde, y decirle “estamos mal en esto y por favor hay que cambiar y hay que migrar cuanto antes a un modelo de gestión como el que está exigiendo la legislación costarricense”. La madurez no es un requisito previo para cambiar, es el resultado del cambio el que me lleva a la madurez, en la gestión para resultados la administración obliga a romper silos, a romper los departamentos estancos y generar eficiencia, interdependencia, coordinación en cuanto a los documentos, ellos son el resultado de ese tipo de coordinación, de ese tipo de acción que se está dando y que se está haciendo.....

Señala don José Pablo González: la falta de visibilidad en el organigrama, la Auditoría no forma parte de la cadena de valor, ni de la cadena de resultados, la Auditoría forma parte de la cadena de fiscalización junto con la Contraloría General de la República, junto con la ARESEP (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos) y junto con SUTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones) en el caso que ustedes los manda. La Ley 8292, en el artículo 25, garantiza la independencia funcional a la empresa, mezclarla en el diseño procesal es un vicio técnico que debería de conocer, prevenir y evitar más bien la Auditoría, y no promoverlo al tener una actitud de este tipo.....

Comenta don José Pablo González: en cuanto a las herramientas, las debilidades del software que tiene la organización impide una nueva estructura; el software no es el determinante de la estrategia, es una herramienta para gestionar, entonces no podríamos tener organizaciones si no hubiera software o si no hubiera hardware para poderlo hacer, no, el principio eficacia debe adaptar las herramientas a los objetivos estratégicos, y no viceversa; la herramienta es eso, una herramienta, no un condicionante para gestionar o no gestionar a la organización. Dice la Auditoría que la estructura por departamentos debe mantenerse, no, disculpen, ya la jurisprudencia administrativa dice que hay que desarrollar las organizaciones buscando la mayor eficiencia, y lo dice la Sala Cuarta, el mantener las estructuras tradicionales lo que hace es seguir arrastrando vicios que tienen cien, doscientos años de estar

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 20 de 60

carcomiendo nuestras organizaciones, donde lo que se defiende es el “status quo” tradicional, cuántas casillas tengo yo más que el compañero de al lado, para decir que tengo más poder, o para pedir un salario mayor que el otro compañero o compañera, como se ha hecho tradicionalmente, eso ya no puede seguir siendo así.....

El siguiente cuadro muestra con el debido sustento y justificación. los errores de interpretación, jurídica, procedimental y de mejor practica en que incurre la auditoria, en su oficio:

Argumento de la Auditoría	Fuerza Jurídica y Procedimental que refuta lo dicho por la auditoría	Justificación de Mejor Práctica / Legal, que fortalece lo dicho por los consultores en contraria opinión de la auditoria
"Nivel de Madurez Inicial": JASEC no está lista para procesos porque su nivel de madurez es básico".	La madurez no es un requisito previo para el cambio, es el resultado del cambio. Mantener una estructura vertical por "falta de madurez" es una falacia que condena a JASEC al letargo eterno.	GpRD (MIDEPLAN): La modernización administrativa exige romper silos para generar eficiencia, independientemente del estado documental previo
"Falta de Visibilidad en el Organigrama": La Auditoría debe aparecer vinculada a los procesos.	Exigir vinculación de la auditoria en la cadena de resultados, además del desconocimiento técnico de que la auditoría NO forma parte de esa cadena, compromete su objetividad. La Auditoría es un órgano de Staff del Jerarca , no un eslabón de la cadena de valor de servicio eléctrico y las infocomunicaciones.	La Ley 8292 (Art. 25): Garantiza la independencia funcional. Mezclarla en el diseño procesal es un vicio técnico que la Auditoría debería conocer, prevenir, evitar, no promover.
Uso de Herramientas (SE Suite): Las debilidades en el software impiden la nueva estructura.	Un software es un soporte, no un determinante de la estrategia. Subordinar la estructura organizacional a las limitaciones de un sistema informático es una negligencia administrativa. Desde este punto de vista la opinión de la auditoria es, técnicamente improcedente y limitante del desarrollo competitivo de la empresa	Principio de Eficacia: La administración debe adaptar sus herramientas a sus objetivos estratégicos, y no viceversa.
"Estructura por Departamentos": Se debe mantener la jerarquía tradicional para asegurar el control.	Obsolescencia Estructural: El modelo de departamentos rígidos es lo que ha generado la pérdida de competitividad de JASEC. La Auditoría defiende el "statu quo" en perjuicio del servicio al ciudadano.	Jurisprudencia Administrativa: El Jerarca tiene discrecionalidad técnica para reorganizar la institución en busca de la "mayor eficiencia" (Sala IV).

Comenta don José Pablo González: no cabe duda que la Auditoría (Interna) más que soluciones en lo que propone, genera una serie de riesgos que debe considerar la Junta Directiva, hay riesgos patrimoniales y de competitividad como retrasar la migración de la estructura actual a una nueva, frente a operadores digitales y energías limpias, expone a JASEC a una obsolescencia comercial que no es reversible o que le va a retrasar a tal nivel que le va a ser imposible poder competir en igualdad de condiciones con los otros operadores. El riesgo de incumplimiento contractual, el PEI (Plan Estratégico Institucional), ya está pasando el tiempo para ser implementado y frenar los entregables por cuestiones de forma en función de la no operatividad del plan estratégico hace un riesgo de incumplimiento a la institución hacia los mandatos de tener un plan estratégico debidamente instalado y operando.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 21 de 60

Continúa señalando don José Pablo González: y después el riesgo de parálisis al cambio corporativo en cuanto a que ahora vienen cambios en la Junta Directiva, hay que tener una estructura buena, postergarlo por criterios de Auditoría desfasados y dejar a la institución es un limbo administrativo es sumamente costoso, no estoy diciendo que los nuevos señores directores y directoras que los vayan a acompañar a ustedes no tengan criterio para tomar las decisiones, lo que pasa es que van a comenzar casi de cero ustedes el proceso para poderlos convencer o tomar las decisiones que corresponda sobre el futuro de la empresa. En cuanto al desvío de poder, pareciera que lo que está tratando de retrasarse es también la toma de decisiones oportunas por parte de la Junta Directiva ante esta propuesta que se está dando.....

No cabe duda que, lo indicado por la auditoría, más que soluciones, conlleva una serie de riesgos que la Junta Directiva debe considerar al tomar decisiones sobre la propuesta de estructura presentada:

- ***Riesgo Patrimonial y de Competitividad:*** Retrasar la migración a una estructura ágil frente a operadores digitales y de energías limpias expone a JASEC a una obsolescencia comercial irreversible.....
- ***Riesgo de Incumplimiento Contractual (PEI 2026-2030):*** Ya se ha sobrepasado el tiempo para completar los objetivos de esta contratación. Frenar los entregables por "advertencias de forma" compromete el Plan Estratégico Institucional.....
- ***Riesgo de Parálisis por Cambio de Gobierno Corporativo:*** La proximidad de cambios en los miembros de la Junta Directiva exige consolidar la estructura ahora. Postergarlo por criterios de auditoría desfasados dejaría a la institución en un "limbo" administrativo costoso.....
- ***Riesgo de Desvío de Poder:*** La Auditoría está utilizando su facultad de advertencia para intervenir en decisiones de oportunidad y conveniencia, las cuales son competencia exclusiva de la Junta Directiva.....

Señala don José Pablo González: hay un paradigma de relación y de correlación en la jerarquización de organizaciones, me voy a devolver un momento de la gestión para resultados en el desarrollo que es el nuevo estándar de gestión, y el acuerdo que ustedes tomaron, con un enfoque, sí, está promovido por

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 22 de 60

MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), como lo estaba diciendo don Edwin (Aguilar), no es vinculante, y la misma Auditoría lo hace ver en su informe, que no es vinculante, pero pretende descalificar el informe nuestro diciendo que no cumplimos con lo que dice MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), entonces si no es vinculante y no cumplimos entonces no se puede implementar, raro eso, muy raro. La misma Contraloría (General de la República) también busca que el sector público genere valor, porque eso es la gestión para resultados, es la generación del valor social mediante la cadena de resultados, y agrego, la cadena de valor orientada a la satisfacción de necesidades de la sociedad de las cuales no forma parte la Auditoría, como ya lo dije, la Auditoría forma parte de la cadena de control junto con la Contraloría General de la República, y en el caso de ustedes con ARESEP (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos) y con SUTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones) en lo que corresponda.....

Señala don José Pablo González: la cadena de resultados, lo fundamental en la gestión para resultados, no es lo que se hace en la estructura organizacional, es lo que genera toda esa estructura para satisfacer al ciudadano, que es al que nos debemos, la cadena se compone de insumos, actividades, productos, que al llegar a la sociedad generan efectos, o sea, cambios favorables en la mejora de condición de vida de las personas y genera impactos porque permite ser más competitivos también a las empresas y al parque empresarial donde estamos, las áreas servidas. La propuesta de organización que estamos planteando está orientada a la generación de valor y de evitar esas redundancias y esos retrasos en los procesos aletargados de toma de decisiones.....

El paradigma de la estructura procesal frente a la confusión jerárquica de la auditoría

Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD): El Nuevo Estándar

El Acuerdo N° 083-2024 de esta Junta Directiva vincula explícitamente el rediseño de JASEC con la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

Este enfoque, promovido por MIDEPLAN y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la misma Contraloría General de la República busca que el sector público genere valor social mediante una cadena de resultados clara orientada a la satisfacción de necesidades de la sociedad.

La Auditoría, al criticar aspectos de forma de la propuesta, da opacidad a su análisis y por ello pierde de vista el cambio de paradigma que esto representa.

La Cadena de Resultados frente a la Jerarquía Burocrática

En la GpRD, lo fundamental no es la unidad administrativa, sino el impacto en el ciudadano.

La cadena se compone de insumos, actividades, productos, efectos e impactos.

La propuesta de DEINSA organiza a JASEC alrededor de estos resultados, eliminando pasos redundantes que no agregan valor.

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 23 de 60

Hace ver don José Pablo González: en cuanto a los sistemas de gestión tradicional y los sistemas por procesos, aquí podemos ver claramente lo que pasa con una representación tradicional departamentalizada y una moderna, el enfoque es de jerarquía, autoridad y líneas de mando, los organigramas siempre, “aquí están los jefes; aquí van los otros jefes y aquí van los otros jefes...” y ahí va bajando, es vertical, y es vertical por una sencilla razón, porque la primer persona que se le ocurrió hacer un organigrama para una empresa se llamaba Lyndal Uguick hace cien años, y lo único que conocía era el lugar donde él había trabajado toda la vida, era el Coronel Lyndal Uguick y la estructura administrativa de las primeras organizaciones era estructura militar, jerárquica, vertical, y esa es la que ha dominado durante muchísimos años, y ya no sirve para poder ser competitivos en mundos globalizados. Entonces ¿ahora qué es lo que se hace?, se trabaja no verticalmente, sino horizontalmente, por medio de flujos de valor que encadenan productos y servicios que llevan a resultados medibles, auditables y de satisfacción a la sociedad.....

Señala don José Pablo González: ¿cuál es la pregunta que prima en las organizaciones tradicionales?, “¿quién manda aquí?”, en las nuevas empresas, “¿cómo vamos a generar valor desde aquí?”, “¿cómo vamos a entregar resultados y qué tipo de resultados vamos a entregar?”; la naturaleza de la organización tradicional es estática, es vertical, “ya yo hice lo que a mí me tocaba, vea a ver el compañero que sigue cómo hace lo que a él le toca, porque a mí no me toca”, acá es dinámico, horizontal, es sistémica, “yo tengo que contribuir a lo que va a hacer el compañero que sigue o el departamento, como lo quieran llamar, el proceso o el subproceso que sigue, yo soy un insumo para ellos”, por eso se llama una cadena, porque estamos colaborando unos con otros hasta llegar al cliente final, obviamente la ubicación de la Auditoría es un proceso staff subordinado a la máxima jerarquía, acá está fuera del flujo de valor, porque es parte de la cadena de control, no de la cadena de valor, como ya lo he dicho.....

.....

.....

.....

.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 24 de 60

Resultados e impactos de los sistemas de gestión tradicionales y por procesos a partir de conceptos fundamentales

Concepto	Representación Tradicional (Organigrama) promovido por la auditoría	Representación Moderna (Mapa de Procesos) propuesta de modernización
Enfoque	Jerarquía de autoridad y líneas de mando.	Flujos de valor y encadenamiento de resultados.
Pregunta Central	¿Quién manda a quién?	¿Cómo se crea valor y se entregan resultados?
Naturaleza	Estática y vertical (silos).	Dinámica, horizontal y sistémica.
Ubicación de Auditoría	Nivel de staff subordinado al Jerarca.	Fuera del flujo de valor (Cadena de Control).

Explica don José Pablo González: en cuanto a la madurez, la Auditoría se va a un enfoque de ISO 9000, que es uno de los enfoques, no el enfoque, o sea, no es el único enfoque que hay y el nivel de madurez que ellos hablan sobre los documentos, es el nivel de madurez para medir y preparar a la empresa para la certificación de ISO 9000, y nosotros no estamos haciendo un proceso de certificación en ISO; decir que no se puede implementar una estructura porque no hay madurez, es como decir que no puedo aplicar vacunas porque la gente todavía no se ha enfermado. Según la Auditoría, la ausencia de una documentación adecuada sobre lo que son el levantamiento de los procesos desde el 2019, estamos hablando pandemia o prepandemia, y cita novecientos procesos, y no se ha hecho nada, como órgano fiscalizador su trabajo era decir “esto no corresponde, señores Junta Directiva, esto hay que arreglarlo ya por la normativa que nos rige” y no lo hizo, y eso está llevando a la empresa a un riesgo también de incumplimiento ante las autoridades y ante la legislación, pero bueno, no me toca a mí juzgar la labor de la Auditoría (Interna).....

Análisis de la Madurez Organizacional: Teoría y Realidad en JASEC

El argumento de la Auditoría Interna sobre el "Nivel de Madurez Inicial" de JASEC es utilizado como una barrera para frenar el cambio estructural y mantener a la empresa en el oscurantismo administrativos de la primer mitad del siglo XX.	Sostener que no se puede implementar una estructura procesal porque no hay madurez es equivalente a afirmar que un hospital no puede iniciar un tratamiento médico porque el paciente aún está enfermo.
Según la Auditoría, debido a debilidades en la gestión documental y la desactualización de fichas, la empresa no está lista para operar bajo un modelo de procesos.	Al documentar por primera vez las relaciones, niveles de autoridad y responsabilidades bajo una lógica de valor, se están sentando las bases para subir al Nivel 2 (Gestionado) y eventualmente al Nivel 3 (Definido).
La Auditoría identificó desde el 2019 el riesgo y no conmino a la Administración a subsanarlo, por razones que en su momento deberá justificar, faltando a sus obligaciones normativas y procedimentales. Tal situación ha retrasado la implementación de la gestión procesal en JASEC y el pretender que no se ejecute ahora representa una falacia técnica profunda en la gestión del cambio organizacional.	La implementación de la estructura propuesta es la herramienta técnica diseñada precisamente para crear esa madurez. Es la base de arranque y consolidación de la nueva estructura procesal

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 25 de 60

Hace ver don José Pablo González: resalta que sesenta años de existencia de JASEC es un factor que debería haber generado madurez, y ahora qué, para poderlo hacer hay que esperarse otros sesenta años para que haya madurez, no, la historia ya ha demostrado que más bien entre más longevas son las organizaciones; discúlpenme por favor el término, “más mañosas se hacen”, el buen sentido de la palabra, se entronizan malas prácticas de gestión, vicios de gestión que generan riesgos operativos y obviamente que resistencias culturales, siempre va a haber resistencia, la gente no se resiste al cambio, señores, la gente se resiste a ser cambiada, a ser cambiada en sus formas de hacer las cosas, estos procesos no cambian lo que llaman los abogados “el ius variandi”, el contrato del colaborador de la organización no se está cambiando, el principio del contrato no se está cambiando, “a mí me contrataron como ingeniero industrial, como abogado, como informático, y voy a seguir siendo informático, voy a seguir siendo abogado, y voy a seguir siendo ingeniero industrial donde la organización me necesite”. Ahora se trabaja para instituciones, no para departamentos, no para “cajoncitos” o “cajitas”, y eso también a la gente a veces no le gusta, “porque me van a poner otro jefe que no me agrada, o no sé dónde voy a ir, y entonces empiezo a especular que va a ser un lugar donde no me voy a sentir cómodo como me he sentido hasta ahora”.....

Desmitificación de la Longevidad Institucional

- *La Auditoría resalta los 60 años de existencia de JASEC como un factor que debería haber generado madurez.....*
- *No obstante, la evidencia en desarrollo organizacional a lo largo de la historia sugiere que la antigüedad cronológica a menudo es, inversamente proporcional, a la agilidad administrativa, debido a la cristalización de vicios, riesgos operativos y resistencias culturales.....*

Comenta don José Pablo González: ¿cómo se caracterizan los niveles de mejora, para ir viendo la madurez?, tiene que haber una cuota de arranque, un proceso, tienen que documentarse los procesos y eso es lo que nosotros entregamos, todos los procesos están debidamente documentados, el macroproceso, el proceso y el subproceso debidamente documentados con sus actividades sustantivas, sus relaciones con planificación, sus relaciones con el control interno, con los riesgos, con la innovación y con la evaluación para rendir cuentas. Entonces ¿cuál es la situación de JASEC?, que hay debilidades

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 26 de 60

en la gestión documental, sí, claro que sí, nosotros encontramos eso, y por eso hicimos ese documento, entonces obviamente los procesos eran impredecibles, son reactivos, la gente reacciona, “no me interesa”, y son poco controlados, “yo quiero seguir la fiesta”, entonces hay que poner una meta de reorganización, ya se hizo, la reorganización es un proceso que se hizo, y se hizo transparente, se hizo abierto con la participación del personal que fue designado para ello, se establecieron los estándares para poder en toda la organización buscar un sistema de gestión, a partir del círculo de Deming donde estuviera todo debidamente organizado, los procesos están medidos y pueden ser controlados estadísticamente, a través de indicadores, que es una etapa posterior a esta aprobación, y la mejora continua centrada en la innovación, que es también una de las propuestas que va en todos los procesos, macroprocesos procesos y subprocesos de la propuesta.....

Nivel	Caracterización Técnica	Situación de JASEC según Auditoría
1. Inicial	Procesos impredecibles, reactivos y poco controlados.	"Debilidades de la gestión documental, información no vigente".
2. Gestionado	Los procesos se planifican y ejecutan a nivel de proyecto.	Meta inmediata de la reorganización propuesta.
3. Definido	Estándares en toda la organización; proactividad.	Objetivo a mediano plazo de la estructura por procesos.
4. Cuantitativo	Procesos medidos y controlados estadísticamente.	Nivel avanzado de eficiencia operativa.
5. Optimización	Mejora continua centrada en la innovación.	Aspiración de una empresa pública competitiva.

Señala don José Pablo González: el hecho de que nunca haya habido en la empresa procesos formalizados es una responsabilidad compartida de la Administración y de la Junta Directiva, que debió haber advertido y señalado esa carencia desde hace tiempo, y darle seguimiento como lo demanda la normativa, pero es que la madurez no se logra esperando más tiempo, la propuesta que se ha presentado, realizada por nuestro equipo, es la primera vez que se documenta la jerarquía procesal completa de la empresa, permitiendo capturar conocimiento experto que hoy anda disperso, tal vez más no documental, como la misma Auditoría lo hace ver, sino en personas veteranas y que lo que guardan es amplios años de experiencia, pero cuando no los tengamos, como no está documentado entonces sí vamos a tener problemas.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 27 de 60

- *El hecho de que la empresa nunca haya instaurado procesos formales es una responsabilidad compartida de la administración y de la propia Auditoría, que en su función de advertencia debería haber señalado esta carencia hace décadas y darle el debido seguimiento como se lo demanda la normativa vigente.....*
- *La realidad es que la madurez documental no se logra esperando otros 60 años, sino mediante una ruptura estratégica con el pasado funcional.....*
- *La propuesta de rediseño realizada por el equipo de consultores de DEINSA, documenta por primera vez, la jerarquía procesal completa de JASEC, permitiendo capturar el conocimiento experto que hoy reside únicamente en la memoria de algunos de los funcionarios veteranos.....*

Hace ver don José Pablo González: el letargo decisional es síntoma de que debe atenderse de inmediato un abordaje integral, sistémico y sin parches, y esto es importante, yo uso el término de “parcheología administrativa” o “merulocracia”, porque lo que hacemos es ponerle parches o merula para que se vean las cosas bien, merula es la masilla que se le pone a los autos para que no se le vean los golpes, pero en el primer hueco que se cae el carro se le cae la merula y sigue andando mal, y ponerle masilla, la “parcheología” llega un momento en que los parches son más grandes que la organización misma, el comején se la come, y por eso tiene que ser sistémico e integral. Por primera vez, como ya lo dije ustedes cuentan debidamente documentados todos los macroprocesos, procesos y subprocesos que se aprobaron, por actividades; hay relaciones, interrelaciones, niveles de autoridad y responsabilidad de los actores bajo la lógica de generar valor, no la lógica de la jerarquía tradicional administrativa, estructurados por macroprocesos, por procesos y por subprocesos.....

Continúa señalando don José Pablo González: la implementación de la estructura propuesta es el único o el mejor camino técnico viable para generar la madurez que la Auditoría paradójicamente reclama como ausente, dice que no existe, pero dice que no estamos maduros, entonces entramos en un círculo vicioso del cual nunca vamos a salir, porque nunca llego a la madurez y entonces nunca puedo implementar, y eso no es cierto; una vez un político le dijo a la Asamblea Legislativa “estoy barriendo, por favor, deje de parárseme en la escoba”, eso es lo que estamos haciendo en este momento.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 28 de 60

- 1. El letargo decisional y las ineficiencias operativas citadas por la consultoría en sus análisis de contexto, son el síntoma directo de un modelo agotado, que debe atenderse de inmediato, con un abordaje integral y sistémico, sin parches.....*
- 2. Por primera vez en la historia institucional, JASEC cuenta con la documentación de las actividades, relaciones, interrelaciones, niveles de autoridad y responsabilidades de los actores bajo una lógica de valor, estructurados por Macro procesos – Procesos y Subprocesos.....*
- 3. Por tanto, la implementación de la estructura propuesta es el único camino técnico viable para generar la madurez que la auditoría, paradójicamente, reclama como ausente.....*

Explica don José Pablo González: en cuanto a las normas, la Constitución Política en el (artículo) 192, garantía de eficiencia en el servicio público, la organización que estamos planteando elimina el letargo administrativo que hay, entonces vamos a dar garantía de eficiencia. La Sala Constitucional establece su voto, en el 13660, la potestad de autoorganización de los entes autónomos, la Junta Directiva tiene la palabra sobre la estructura procesal; la Ley 8292, en artículo 25, la independencia funcional de criterio, la Auditoría no puede subordinar el diseño operativo a sus intereses de visibilidad o no, en un organigrama que no debe de existir, y del cual no puede formar parte, por lo que ya he explicado. La misma ley, en el artículo 34, la prohibición de realizar funciones de administración activa, la auditoría debe estar fuera de los mapas operativos para evitar la coestión, y más bien fortalecerse para poder tener la autoridad para poder fiscalizar como corresponde.....

Continúa señalando don José Pablo González: y la Ley General de Administración Pública, en el artículo cuatro, habla sobre el principio de eficacia y de continuidad, y la estructura debe adaptarse a garantizar la competitividad de la empresa, algo que muchas veces no entendemos o no conviene entender, no sé cómo decirlo, es que la planificación desde siempre condiciona la estructura, el plan es el que dice cómo vamos a hacer las cosas para llegar donde queremos, o sea, a la visión, y la estructura humana, la estructura organizacional, o sea, el organigrama, como lo quiere llamar la Auditoría, la tecnología, los sistemas y procedimientos de trabajo, y la infraestructura, son los vehículos para mover a la empresa de donde está hoy a donde queremos que vaya, para eso ponemos la visión, porque queremos moverla hacia otro lado. Los planes estratégicos por definición, y los grandes tratadistas así lo hacen ver, son un

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 29 de 60

modelo de cambio organizacional, por eso se plantea la visión, a mí no me gusta usar el término, pero no es un “saludo a la bandera” la visión, quedó muy bien redactada y muy bonita, no, es algo que nos obliga a nosotros a hacer cambios en la organización para tratar de llegar a eso, y como dicen que decía don Albert Einstein “usted no puede cambiar las cosas si sigue haciendo lo mismo”

Análisis legal de las normas y la potestad de la auto regulación

Normativa / Jurisprudencia	Disposición Relevante	Aplicación al Caso JASEC
Constitución Política (Art. 192)	Garantía de eficiencia en el servicio público.	Respalda la reorganización para eliminar el letargo administrativo.
Sala Constitucional (2004-13660)	Potestad de autoorganización de los entes autónomos.	La Junta Directiva tiene la última palabra sobre la estructura procesal.
Ley 8292 (Art. 25)	Independencia funcional y de criterio.	La Auditoría no puede subordinar el diseño operativo a sus intereses de visibilidad.
Ley 8292 (Art. 34)	Prohibición de realizar funciones de administración activa.	La Auditoría debe estar fuera de los mapas de procesos operativos para evitar la cogestión.
LGAP (Art. 4)	Principio de eficacia y continuidad del servicio.	La estructura debe adaptarse para garantizar la competitividad de la empresa.

Interviene don Lizandro Brenes para indicar: don José Pablo (González), perdón, discúlpeme la interrupción, es que yo no quisiera cortar la presentación, por temas de tiempo y demás, pero también hay otro punto de fondo. Entonces, yo quisiera mocionar de una vez, una moción de orden para trasladar el siguiente artículo, que es el artículo seis para una siguiente sesión. Me parece que sería incorrecto no terminar de discutir este insumo por lo menos, entonces permítame nada más un momento para someter esta moción de orden a los señores directores.....

Externa don José Pablo González: muchísimas gracias, y con todo respeto le agradezco mucho a usted y a la Junta el tiempo que nos puedan dar para dejar tremenda y profunda claridad en ustedes, para que tomen la mejor decisión informada.....

Resalta don Lizandro Brenes: bien, sobre la moción de orden ¿alguien que se quiera referir?, no veo manos levantadas; ah bueno doña Marilyn (Solano), adelante.....

Externa doña Marilyn Solano: sí, yo creo que también es importante que, si bien es cierto requerimos de estos insumos para poder tomar la mejor decisión, pues que también nos avoquemos a contestar técnica y objetivamente, sin comentarios a veces innecesarios, de los temas que se están discutiendo y esto conlleva también a un tema de no llevarse más tiempo del necesario y tener que estar postergando,

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 30 de 60

verdad; yo no sé el control del tiempo, aclaro, no estoy cortando en este momento para discutir puntualmente lo que se indicó en la Auditoría (Interna), porque creo que a veces hay comentarios que; nosotros somos Junta, tiene que ser algo más estratégico, más ejecutivo, solamente sería mi comentario. Por supuesto que estoy de acuerdo en que se pueda trasladar. Gracias.....

Externa don Lizandro Brenes: ok, gracias doña Marilyn (Solano), entonces vamos a someter a votación el traslado del siguiente punto para una próxima sesión, si están a favor sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación el trasladar el artículo N°6 “Oficio GG-221-2026 sobre Reestructuración Tarifas”

Indica don Lizandro Brenes: veo a doña Marilyn (Solano) a favor, doña Ana Ruth (Vílchez), los demás están a favor, de manera unánime.....

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

5.a. Trasladar la presentación y discusión del artículo N°6 “Oficio GG-221-2026 sobre Reestructuración Tarifas”, para una próxima sesión.....

Indica don Lizandro Brenes: adelante don José Pablo (González).....

Externa don José Pablo González: gracias, amable. Con todo respeto doña Marilyn (Solano), hemos querido ser detallistas para dejar mucha claridad y no dejar vacíos de duda para ustedes, por eso hemos sido exhaustivos tanto en el documento escrito como en esta presentación. El que diga la Auditoría (Interna) que la Ley de Control Interno la invisibiliza, vuelve otra vez a lo mismo, a la diferencia entre los mapas de procesos y los organigramas, si estuviéramos hablando de una estructura vertical ahí estaría la Auditoría (Interna) sin ningún problema dentro de la estructura funcional, sobre el mapa de procesos ya explicamos por qué no procede, por eso la Sala Constitucional ha rectificado la potestad de autorregulación, que es una garantía constitucional derivada del artículo ciento ochenta y ocho de la Constitución Política, para que el jerarca o sea ustedes, Junta Directiva, tomen la mejor decisión de cómo organizarse. Eso faculta a las organizaciones para determinar la estructura interna más conveniente para el cumplimiento de sus fines, siempre que se respete el principio de legalidad, por supuesto.....

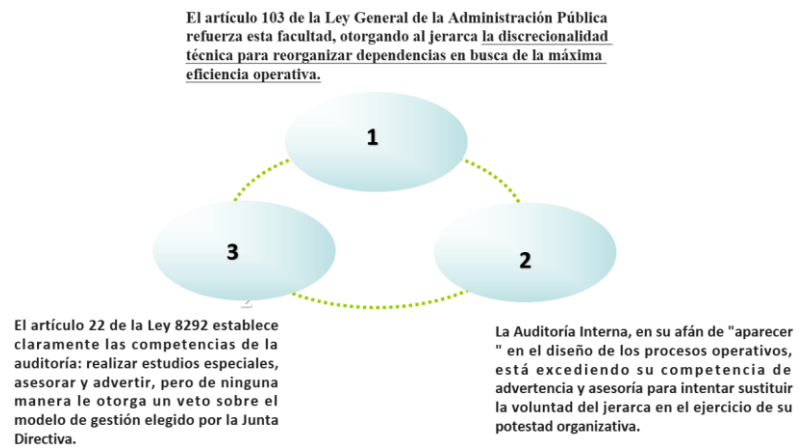
	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 31 de 60

La Auditoría invoca la Ley General de Control Interno (N. 8292) para reclamar una "visibilidad" específica en los mapas de procesos, alegando que su omisión inicial desacredita su autoridad. Sin embargo, un análisis riguroso de la jerarquía de las normas y la jurisprudencia constitucional costarricense desmiente esta pretensión.....

La Potestad de Autoorganización del Jerarca

- La Sala Constitucional, mediante la sentencia N. 2004-13660, ha ratificado que la potestad de autoorganización es una garantía constitucional derivada del artículo 188 de la Constitución Política.....
- Esta potestad faculta a las instituciones como JASEC y sus Juntas Directivas para determinar su estructura interna más conveniente para el cumplimiento de sus fines, siempre que se respete el bloque de legalidad.....

Continúa don José Pablo González indicando: en el artículo ciento tres de la Ley General de Administración Pública, ofrece esa facultad, de otorgarle al jerarca la discrecionalidad técnica de reorganización de dependencias, en busca de la máxima eficiencia operativa, de la cual también se ocupa y preocupa todos los años la Contraloría General de la República. En el artículo veintidós de esa ley dice que: “las competencias de Auditoría: realizar estudios especiales, asesorar y advertir, pero de ninguna manera otorga el veto sobre el modelo de gestión elegido por la Junta Directiva”, “la Auditoría (Interna) en su afán de aparecer en el diseño de los procesos, está excediendo su competencia de advertencia y de asesoría al intentar que la voluntad del jerarca se transforme en un ejercicio” y que atienda lo que estoy diciendo.....



	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 32 de 60

Externa don José Pablo González: hay prohibición específica para la cogestión, en el artículo 34 de la Ley 8292, uno de los pilares fundamentales de control es la prohibición tajante a los auditores, de que realicen funciones de administración activa, y muchas veces se les hace consultas; no estoy diciendo que es el caso de esta Auditoría (Interna), en las Auditorías en las instituciones y la primer respuesta que hay es: “no le puedo responder, porque me eso me haría administración activa, y eso lo tengo prohibido”. El personal de Auditoría (Interna) no puede participar en procesos de toma de decisiones ejecutivas, ni involucrarse en el diseño de sistemas que luego va a evaluar, por eso no participa y no se le invita a que diseñe la estructura organizacional, porque tiene que evaluarla después, y sería juez y parte. Si el Auditor forma parte del diseño del proceso, pierde independencia, y no la debe perder. La Auditoría (Interna) debe ser el observador externo que garantice que el sistema empresarial funciona como debe de ser de acuerdo a la legislación, y a los compromisos que ha adquirido la empresa con la sociedad.....

La Prohibición de la Cogestión (Artículo 34 de la Ley 8292)

- 1. Uno de los pilares fundamentales del control interno en Costa Rica es la prohibición absoluta de que los auditores internos realicen funciones de administración activa.....*
- 2. El artículo 34 de la Ley 8292 es taxativo: el personal de la auditoría no puede participar en procesos de toma de decisiones ejecutivas ni involucrarse en el diseño de sistemas que luego deberá evaluar.....*
- 3. Si el auditor forma parte del diseño del proceso, pierde la independencia funcional necesaria para fiscalizarlo objetivamente a posteriori. La Auditoría debe ser el observador externo que garantiza que el sistema funciona, no una pieza más de la maquinaria de producción.....*

Resalta don José Pablo González: habla sobre el Gerente, que cómo ponemos a la gerencia como un proceso, “por Dios” estamos hablando de una organización procesal, ¿por qué no puede llamarse proceso gerencial? Está ignorando todas las buenas prácticas de la “Nueva Gestión Pública” que sale a finales de los años noventa del siglo pasado, y del BPM (Business Process Management) que es considerada la mejor práctica global de gestión, la mejor práctica de gestión. La alta gerencia ejecuta los procesos de gobernanza y de coordinación de los otros, hay un diagrama en el informe donde está

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 33 de 60

la jerarquización, claro que tiene que haber jerarquización, la misma ley lo establece, hay una Junta Directiva que es la máxima autoridad, y la misma Ley de Control Interno habla del titular subordinado. El organigrama tradicional oculta lo que la gerencia hace; el mapa de procesos la exhibe para que se le pueda exigir resultados.....

El Gerente General como proceso VS. El nivel jerárquico

La Auditoría critica que la Gerencia General se presente como un "proceso". Como no va a ser un proceso si se esta en una estructura por procesos.....

Esta crítica ignora las buenas prácticas de la Nueva Gestión Pública (NGP) vigentes y en mejora continua desde inicios de los 90's del Siglo XX, y las del BPM, desde inicio de este siglo; donde se crea doctrina para que, la alta gerencia ejecute procesos estratégicos de gobernanza y coordinación de los procesos productivos y servuctivos de la organización.....

El organigrama tradicional oculta lo que la gerencia hace; el mapa de procesos lo hace transparente y auditable.

Continúa don José Pablo González indicando: en cuanto al macroproceso de Energía; voy a ir un poco más rápido; aquí lo que pasa es que la Auditoría (Interna) está pensando analógicamente, todo lo que ha hecho y lo que está haciendo hoy el Área de REI (Redes Eléctricas Inteligentes) de JASEC, es todo lo que está diciendo la Auditoría (Interna) que es duplicidad, no, es que lo que hay son bucles, es que lo que hay es un proceso de continuidad de hacer las cosas que tienen que manejarse en correlación contra el entorno de Smart Grids, con la planificación y la gestión de esos bucles que hacen una retroalimentación para la mejora de la competitividad de la empresa, no se pueden separar.....

La interoperabilidad del Macro proceso de Energía.

- Un punto crítico señalado por la Auditoría es la supuesta duplicidad entre la planificación y la gestión de la infraestructura eléctrica. Esta observación revela una brecha de conocimiento técnico sobre la evolución del sector eléctrico hacia las Redes Eléctricas Inteligentes o Smart Grids.....*
- En el modelo tradicional de las empresas eléctricas (eléctrica "analógica"), la planificación era un ejercicio estático que ocurría cada pocos años, y la operación era una función de reacción ante*

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 34 de 60

fallas. En el entorno de Smart Grids, la planificación y la gestión son bucles de retroalimentación continua.....

- La "duplicidad" que denuncia la Auditoría es, en realidad, interoperabilidad procesal necesaria para evitar el letargo decisional.....*
- Mantener estas funciones separadas como lo sugiere la auditoría, en silos rígidos elevaría los costos de mantenimiento de activos. aumentaría los riesgos operativos y dificultaría la comunicación efectiva y oportuna para una mejor toma de decisiones.....*

Externa don José Pablo González: ahora, entran las Infocomunicaciones que están en un mercado abierto y que también exigen mayores niveles de coordinación, entre Energía e Infocomunicaciones, y el uso de Infocomunicaciones para mejorar la capacidad de la gestión de la energía, y el modelo departamental que pretende la Auditoría (Interna) no permite hacer eso, no permite que se le sirva adecuadamente a la sociedad.....

Integración de Infocomunicaciones

- JASEC ya no es solo una empresa eléctrica; es un operador de infocomunicaciones en competencia abierta. La convergencia tecnológica significa que la red eléctrica depende de la red de datos para su inteligencia.....*
- Un modelo por departamentos como pretende la auditoría que se mantenga, impediría esta integración, forzando a cada unidad a "pelear" por recursos en lugar de colaborar y sinergizar esfuerzos hacia un objetivo común: SERVIR A LA SOCIEDAD.....*
- La estructura propuesta integra acciones coordinadas de estos macroprocesos para aprovechar sinergias en el despliegue de fibra óptica y la gestión de redes de banda ancha ultra veloz.....*

Señala don José Pablo González: aquí está cómo podrían ver ustedes los flujos de la red eléctrica tradicional contra las redes inteligentes, que no me cabe la menor duda que saben ustedes más que yo de esto, pero ahí se puede hacer un comparativo de lo que hay, de lo que no hay, y de lo que debería de haber.....

.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 35 de 60

Característica	Red Eléctrica Tradicional	Red Eléctrica Inteligente (JASEC 2030)
Flujo de Energía	Unidireccional (Generación a Consumidor).	Bidireccional (Prosumidores y renovables).
Comunicación	Limitada o nula con el cliente final.	Bidireccional en tiempo real (Smart Meters).
Monitoreo	Manual y reactivo ante fallas.	Sensores digitales, autocuración
Gestión de Carga	Basada en promedios históricos.	Dinámica, respuesta a la demanda.
Gobernanza	Silos jerárquicos de planificación y operación.	Interoperabilidad procesal y visión sistémica.

Externa don José Pablo González: en cuanto a la cadena de control y la cadena de resultados, de la cual ya hablé, no podemos confundir lo que es una y la otra, y ya no voy a entrar más en detalle. Aquí está lo que es la cadena de valor y de resultados, y lo que es la cadena de fiscalización, claro que ahí la auditoría tiene todo el rol de ella.....

El rol de la auditoría en la cadena de control VS. la cadena de resultados y la cadena de valor
La Auditoría insiste en figurar en la "Cadena de Valor", pero esto es un error conceptual. Una organización moderna opera bajo dos cadenas complementarias pero separadas por un "muro de fuego" ético y legal.....

Cadena de Valor / Resultados: Donde se genera el producto (energía, internet) y se entrega al cliente. Aquí operan la primera y segunda línea.



Cadena de Control y Fiscalización: Donde se evalúa la eficacia de la primera cadena. Aquí opera la Auditoría Interna y los órganos externos (CGR, ARESEP).

Si la Auditoría se inserta en la cadena de valor, deja de ser un observador independiente para convertirse en un cogestor, lo que invalidaría sus propios informes futuros por sesgos de autor revisión.

La autoridad de la Auditoría no depende de su visibilidad en un dibujo de flujo, sino de su capacidad de proveer aseguramiento crítico basado en evidencia para la toma de decisiones del jerarca.

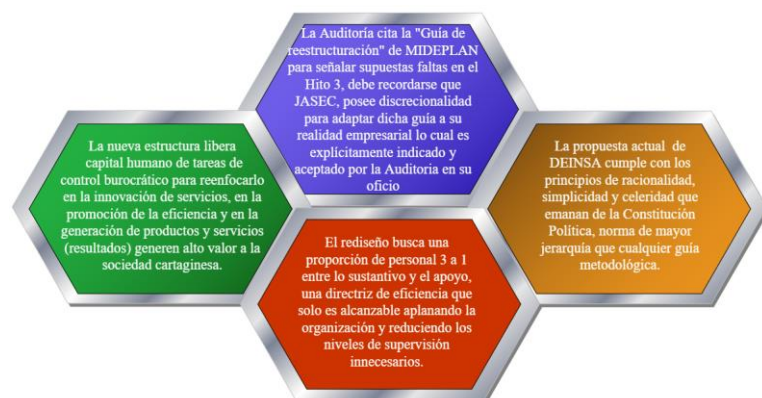
Indica don José Pablo González: igual aquí está, las relaciones de las responsabilidades y las relaciones con el riesgo de cada una de las líneas de gestión, dentro de la gestión de riesgos, la segunda línea y la tercera línea que es la misma Auditoría (Interna) y la Junta Directiva.....

Actor	Responsabilidad Primaria	Relación con el Riesgo
Gerencia General / Línea	Entrega de servicios y ejecución estratégica.	Identificación y mitigación operativa diaria.
Gestión de Riesgos (Segunda Línea)	Facilitar marcos de cumplimiento y monitoreo.	Apoyo, asesoría especializada y cuestionamiento técnico.
Auditoría Interna (Tercera Línea)	Aseguramiento independiente a la Junta Directiva.	Evaluación de la eficacia de la 1ª y 2ª línea.
Junta Directiva	Supervisión, dirección estratégica y recursos.	Rendición de cuentas ante stakeholders y ciudadanos.

 JASEC	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 36 de 60

Comenta José Pablo González: en cuanto a las observaciones de la guía de MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), ya las hice al inicio, la guía de MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica) es eso, es una guía, es un marco orientador, porque como lo dijo don Edwin (Aguilar) al inicio, es un marco orientador porque hay asimetrías entre las organizaciones, entre las flexibilidades o las rigideces que da el marco jurídico a un ministerio, y el marco jurídico a una institución pública como la de ustedes, o a un ICE (Instituto Costarricense de Electricidad), o a otras instituciones. Esto no me gusta decirlo, pero lo voy a decir, si ustedes van a la guía, el segundo documento que se cita en la bibliografía dice: "SIP de Costa Rica S.A." y viene el nombre del artículo; SIP de Costa Rica S.A. es la empresa que yo he dirigido durante veintitantos años, era la empresa mía de dar consultoría, yo era asesor de MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), yo contribuí a desarrollar esa guía, porque también era consultor del ICAP (Instituto Centroamericano de Administración Pública), entonces el documento que sale de cuarto y de quinto también lo hice yo; yo sé por qué se llama guía, yo sé por qué les estoy diciendo esto, discúlpenme.....

Refutación de las observaciones sobre la Guía de Mideplan



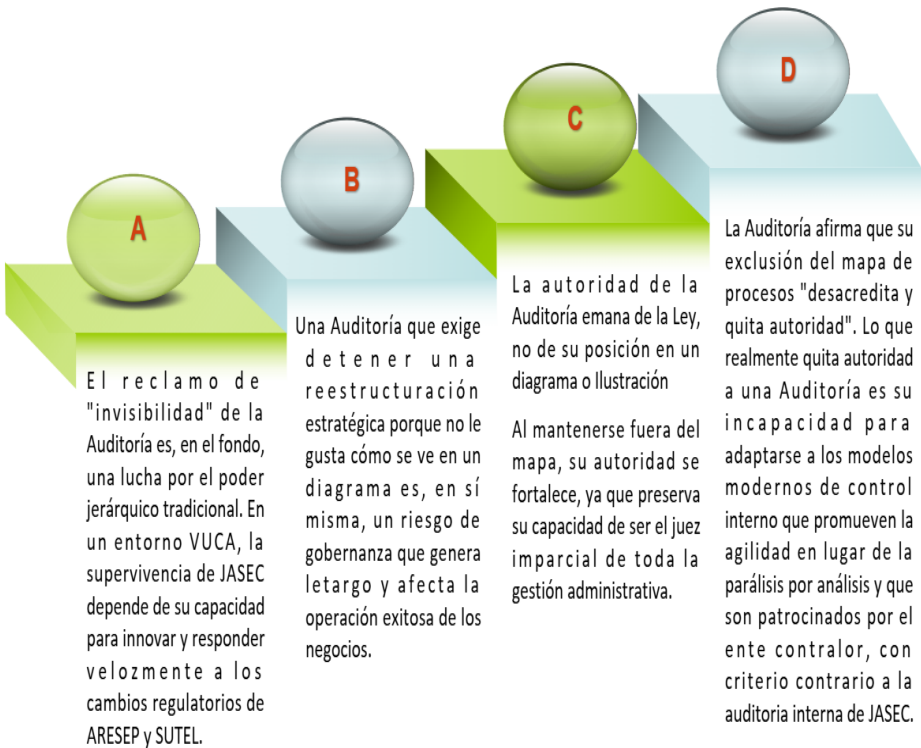
Externa don José Pablo González: en cuanto al dar valor público del enfoque propuesto por JASEC y el beneficio esperado, el valor público es el que me da sostenibilidad y relevancia social. El presupuesto por resultados me lo exige la Contraloría General de la República para garantizar que estoy haciendo uso eficiente de los recursos que estoy utilizando en favor de la sociedad. El monitoreo y la evaluación, facilita la toma de decisiones ojalá en tiempo real, si tuviéramos sistemas informáticos para eso, es la participación ciudadana, transparencia de la gestión que no dudo que la haya, pero lo que queremos es que la gente nos legítme como empresa de valor para ellos.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 37 de 60

Elemento GpRD	Enfoque de la Propuesta JASEC	Beneficio Esperado
Valor Público	Mejora de la calidad de vida de los cartagineses.	Sostenibilidad y relevancia social de la empresa.
Presupuesto por Resultados	Recursos alineados a metas estratégicas y no a inercia.	Eficiencia financiera y transparencia en el gasto.
Monitoreo y Evaluación	Uso de indicadores de impacto y no solo de actividad.	Toma de decisiones basada en evidencia técnica.
Participación Ciudadana	Fomento de la transparencia y rendición de cuentas.	Fortalecimiento de la legitimidad institucional.

Señala don José Pablo González: lo del riesgo de invisibilización, ya es una cuestión que van a tener que revisar ustedes y resolver, yo ahora les voy a enseñar nada más un diagrama sobre eso.....

La auditoría y el “riesgo de invisibilización” en ambientes VUCA



Indica don José Pablo González: aquí hay un poquito más de información sobre lo que pretenden y el impacto de la nueva estructura por procesos, y los beneficios que puede traer para la toma de decisiones, la agilidad de la gestión, el nivel de respuesta para la sociedad.....

Impacto de la estructura procesal en la eficiencia partir de los postulados de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 38 de 60

Factor de Eficiencia	Situación Actual (Vertical) A la que pretende dar continuidad la auditoría	Impacto Nueva Estructura (Procesos)
Flujos de trabajo	Secuenciales, lentos, basados en papel.	En paralelo, comprimidos, simplificados orientados a la generación de resultados y favorecer la cadena de valor de JASEC.
Responsabilidad	Diluida entre múltiples departamentos.	Asignada a dueños de procesos responsables por resultados.
Toma de decisiones	Letargo decisional por niveles excesivos.	Agilidad, puntos de decisión donde ocurre el trabajo.
Gestión de Riesgos	Aislada por departamentos y silos estancos de difícil coordinación	Integrada, holística y proactiva.

Continúa don José Pablo González: riesgos de inacción y de retraso, riesgo patrimonial y de mercado, puedo quedarme fuera del mercado.....

Riesgos Estratégicos de la Inacción y el Retraso

La Junta Directiva debe considerar que las advertencias de la Auditoría, de ser atendidas ciegamente, por su bajo nivel de fundamentación técnico y normativo resultan contrarias a principios de control interno; de la GpRD promovida e impulsada por el la CGR y normas propias del ente contralor, podrían generale a la institución una serie de riesgos críticos e innecesarios que comprometen el patrimonio público de JASEC.....

Riesgo Patrimonial y de Mercado

JASEC opera en un mercado donde la lealtad del cliente ya no está garantizada por un monopolio natural, especialmente en infocomunicaciones y ante la autoproducción de energía solar.

Retrasar la migración a una estructura ágil frente a operadores digitales altamente eficientes condena a JASEC a una obsolescencia comercial irreversible.

Cada mes de retraso se traduce en pérdida de cuota de mercado y erosión de la base de ingreso y la sostenibilidad económica de la empresas.

Interviene don Edwin Aguilar para indicar: don Lizandro (Brenes) disculpe, por el orden.....

Externa don Lizandro Brenes: sí señor.....

Externa don Edwin Aguilar: tal vez permitirme indicarle al consultor de que, por un asunto de tiempo, siendo de que se quisiera tener discusión para ellos, preguntar si estamos muy largo o si ya estamos cortitos para terminar.....

Indica don José Pablo González: no, faltan como cuatro o cinco filminas nada más, y si no lo apuro.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 39 de 60

Resalta don Lizandro Brenes: si lo puede apurar tal vez, porque no es para cortarlo don José (Pablo González), es que.....

Señala don José Pablo González: no, yo estoy claro, nada más voy a citar los riesgos para que ustedes los tengan ahí, hay unos riesgos de no operacionalizar el proceso. Entonces, aquí están.....

- **Riesgo de Incumplimiento del PEI 2026-2030:** *El Plan Estratégico Institucional ya ha definido metas ambiciosas que dependen de una estructura habilitadora. Frenar la reestructuración por "advertencias de forma" de la Auditoría detiene la ejecución del PEI, generando un incumplimiento de los compromisos adquiridos ante la sociedad cartaginesa y los entes reguladores.....*
- **Riesgo de Parálisis por Gobernanza:** *La proximidad de cambios en los miembros de la Junta Directiva crea una ventana de oportunidad que debe aprovecharse para consolidar la estructura. Dejar este tema en un "limbo" administrativo por criterios de auditoría desfasados, expondría a la Junta a una crisis operativa desde el primer día.....*
- **Riesgo de Desvío de Poder y Cogestión:** *Si la Auditoría logra forzar su inclusión en los diagramas operativos, se estaría institucionalizando un modelo de cogestión prohibido por ley. Esto no solo generaría ineficiencia, sino que abriría la puerta a responsabilidades legales para los directivos que consientan la violación del artículo 34 de la Ley 8292.....*

Señala don José Pablo González: los impactos de la gestión tradicional promovida por la Auditoría con una gestión basada en procesos, aquí está lo que puede pasar desde el punto de vista de riesgos competitivos, riesgos operativos, riesgos legales, estratégicos y reputacionales.....

Impactos probables con una gestión tradicional promovida por la auditoría y una gestión basada en procesos y la GpRD, según categorías de riesgos.

.....

.....

.....

.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 40 de 60

Categoría de Riesgo	Impacto Probable (estructura tradicional) promovida por la auditoría	Impacto probable de la gestión por procesos y la GpRD
Competitivo	Pérdida de clientes ante operadores digitales.	Agilidad en la oferta y mejora de la calidad de servicio.
Operativo	Letargo decisional y fallas en Smart Grids.	Interoperabilidad procesal y monitoreo en tiempo real.
Legal	Responsabilidad por consentir la cogestión.	Aplicación estricta del Modelo de Tres Líneas.
Estratégico	Incumplimiento del mandato de modernización (83-2024).	Consolidación de la estructura procesal y GpRD para la competitividad empresarial.
Reputacional	Imagen de empresa burocrática e ineficiente, lenta y de baja respuesta a las demandas del mercado.	Rendición de cuentas transparente y valor público con favorecimiento de atención a la demanda y contribución al desarrollo cartaginés.

Indica don José Pablo González: respecto a esto la Contraloría (General de la República), opina sobre la gestión por procesos, la gestión por resultados y el control interno.....

Posición de la Contraloría General de la República respecto a la gestión por procesos, la GpRD y el control interno asociado.

Externa don José Pablo González: normas que establece la Contraloría (General de la República) y que demanda una administración por procesos de las organizaciones, la norma dos tres sobre estructuras organizacionales, la tres uno sobre identificación y valoración de riesgos, las cuatro dos sobre sistemas de información y las cinco uno sobre actividades de control, ¿qué pasa?, en todas habla de procesos, y si usted no tiene procesos no puede aplicar estas normas.....

Normas específicas de la CGR que demandan una administración por procesos

- ***Norma 2.3 (Estructura Organizativa):*** Indica que la estructura de la entidad debe diseñarse para apoyar la ejecución de los procesos de trabajo y no al revés. Obliga a que los niveles de autoridad y responsabilidad fluyan según las necesidades del proceso, no según jerarquías estáticas.....
- ***Norma 3.1 (Identificación y Valoración de Riesgos):*** Exige que el jerarca identifique los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos. Para la CGR, esto solo es efectivo si se analizan los riesgos dentro de los procesos, identificando puntos críticos de control en cada etapa del flujo.
- ***Norma 4.2 (Sistemas de Información):*** Establece que la información debe capturarse y procesarse de manera que fluya a través de la organización. Esto apoya la visión de que la información pertenece al proceso y no a un departamento específico.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 41 de 60

- **Norma 5.1 (Actividades de Control):** *Dictamina que los controles deben ser parte integrante de los procesos de trabajo y no una capa externa o posterior.....*

Externa don José Pablo González: requisitos para alcanzar la madurez según la Contraloría (General de la República), no es la papelería de la Auditoría, estas son las normas que establece: alineación estratégica y vinculación con el plan de los planes operativos, y obviamente el plan estratégico con la gestión para resultados, eso lo estamos dejando planteado, al haber desarrollado un plan estratégico y a partir de ese plan estratégico una estructura que se asocie al plan estratégico para poderlo medir, y entonces cumplimos con el segundo punto de los indicadores para poder medir hacia dónde va la organización y cuál es el nivel de cumplimiento. Exige que se identifiquen por procesos, y sí está porque los ejes estratégicos están asociados a procesos y macroprocesos. Y los dueños de procesos, que es para rendir cuentas, obviamente no los estamos estableciendo nosotros porque eso es una tarea de la Administración, una tarea de la Administración de decir quién va a ser el líder de macroproceso, de cada proceso, de cada subproceso, dentro del esquema de su estructura ocupacional, que no hemos llegado a ella en el alcance de este contrato.....

Requisitos Obligantes para alcanzar la madurez según la CGR

1. **Alineación Estratégica (Vinculación GpRD):** *Los procesos deben estar amarrados al Plan Operativo Institucional (POI). Cada proceso debe contribuir directamente a una meta de valor público.....*
2. **Sistema de Indicadores (KPIs):** *Es obligatorio tener métricas de eficiencia, eficacia y calidad para cada proceso. Sin indicadores, la CGR determina que la gestión es "ciega" y, por tanto, no madura.....*
3. **Gestión del Riesgo Integrada (Norma 3.1):** *La madurez exige que los riesgos se identifiquen por proceso y no por departamento. Debe existir una "Matriz de Riesgos" que siga el flujo de trabajo.....*
4. **Dueños de Proceso (Accountability):** *Debe haber claridad absoluta sobre quién es el responsable de que el proceso funcione de inicio a fin, incluida la transversalidad e interoperabilidad procesal.....*

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 42 de 60

Continúa don José Pablo González indicando: si la Contraloría (General de la República) detecta que una institución carece de madurez procesal, hay disposiciones para que lo cumpla obligatoriamente a través de la ley y las sanciones imputables. El Auditor debe incluir en su plan anual la evaluación del grado de madurez de la gestión por procesos para el cumplimiento de la norma cuatro uno, y aquí hay una resolución y un dictamen de la misma Contraloría (General de la República) sobre ese mismo tema de fallas, que podrían considerarse como fallas de omisión grave por parte de la Auditoría (Interna).....

- *Si la CGR detecta que una institución carece de madurez procesal (enfoque tradicional), emite Disposiciones de cumplimiento obligatorio. No son sugerencias; son órdenes legales cuya desobediencia puede acarrear sanciones administrativas según la Ley Orgánica de la CGR.....*
- *El auditor debe incluir en su Plan Anual de Auditoría la evaluación del grado de madurez de la gestión por procesos. Para dar debido cumplimiento a la norma 4.1.....*
- *Resolución R-DC-119-2014 (Lineamientos sobre Gestión de Riesgos): La CGR indica que el auditor debe verificar que la gestión de riesgos no sea un ejercicio aislado por oficinas, sino integrado en los procesos. No señalar esta falla es una omisión técnica grave.....*
- *Dictamen C-026-2021 (sobre el Deber de Probidad): La CGR vincula la probidad (rectitud y eficiencia) con la obligación de los funcionarios (incluido el auditor) de asegurar que la institución genere valor público.....*

Hace ver don José Pablo González: y el deber de probidad en la Ley de Corrupción y Enriquecimiento obliga a orientar la gestión por resultados para el Auditor, y esto significa identificar los riesgos, advertir a la jerarquía y fiscalizar que los procesos existan y funcionen.....

El Deber de Probidad como "Llave" de Obligatoriedad

Según la **Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito (N° 8422)**, el deber de probidad obliga a orientar la gestión a resultados. Para el auditor, esto significa:.....

1. **Identificar el riesgo** del modelo tradicional (funcional).....
2. **Advertir** a la jerarquía sobre la necesidad de la GpRD.....
3. **Fiscalizar** que los procesos existan y funcionen.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 43 de 60

*Si el auditor calla ante una estructura obsoleta que permite la ineficiencia, la CGR puede considerar que hubo una **negligencia en el cumplimiento de sus deberes**, afectando su idoneidad para el cargo.....*

Indica don José Pablo González: sobre la validez de nuestra propuesta, es técnica, está debidamente sustentada en las normas, en los mejores procedimientos, en los procedimientos que son de exigencia, las mejores prácticas nacionales e internacionales. Cumplimos punto a punto los requerimientos de los términos de referencia y fuimos detallistas, muy detallistas para poderle ayudar a la Administración, y eso no para que nos lo agradezcan, sino que fue un compromiso de nuestra parte, a implementar esta estructura para que el plan estratégico camine y funcione rápidamente.....

Sobre la validez de nuestra propuesta

La propuesta de estructura organizacional desarrollada por DEINSA cumple con todos los mandatos normativos, procedimentales y de mejores prácticas; por lo cual, no es una simple sugerencia, es más bien el activo intangible más valioso con que cuenta hoy la Junta Directiva y la administración superior para estabilizar las operaciones de JASEC consolidarse competitivamente y asegurar su futuro.....

Las observaciones de la Auditoría Interna en el oficio AUDI-ADV-005-2026, aunque formalmente correctas en su intención de advertir, fallan en el débil sustento técnico y legal por razones que no es menester juzgar en este momento y que corresponden a la Junta Directiva.....

Veamos las razones de su fallo.....

Confusión Metodológica: *Confunden el organigrama jerárquico con el mapa de procesos de valor. Su exclusión del mapa operativo no es una "invisibilización", sino una salvaguarda de su propia independencia y una medida legal para evitar la cogestión.....*

Trampa de la Madurez: *El reclamo de "madurez previa" es un obstáculo artificial. La estructura por procesos es precisamente la herramienta para crear la madurez documental y operativa que JASEC necesita para competir.....*

Anacronismo Técnico: *Aplican criterios de control de la era analógica a un modelo diseñado para la transformación digital y las Smart Grids, donde la interoperabilidad es fundamental.....*

.....
.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 44 de 60

Invasión de Competencias: Pretenden dictar cómo debe verse la gestión operativa, excediendo su rol de aseguramiento y colisionando con la potestad de autoorganización del jerarca reconocida por la Sala Constitucional.....

Señala don José Pablo González: aquí, creo que es un imperativo de supervivencia de la modernización de JASEC, con este documento o con el que ustedes quieran, pero no hacerlo por las situaciones descritas por la Auditoría (Interna) no es dable, así de sencillo, Cartago no se merece eso.....

Consideraciones finales

La modernización de JASEC es un imperativo de supervivencia. Retrasar esta migración basándose en argumentos de forma o interpretaciones desfasadas de la normativa de control interno expondría a la empresa a una pérdida de competitividad irreversible, comprometiendo el bienestar de los usuarios y el parque productivo de la provincia de Cartago.....

Indica don José Pablo González: hoy tienen ustedes la responsabilidad histórica de tomar una decisión importante sobre el futuro de JASEC y el futuro de los cartagineses. Muchísimas gracias.....

Hoy esta Junta Directiva tiene la oportunidad histórica de dar inicio a un proceso técnico, normativamente respaldado, y desarrollado de forma participativa y profesional, acompañado con documentación base de soporte de los procesos diseñados para la “nueva estructura” de cara una sociedad cada vez más exigente.....

Con este entregable ustedes pueden iniciar el desarrollo de una organización moderna, con capacidad de desarrollar las fortalezas y capacidades necesarias para ser altamente competitiva en los mercados de servicios donde incursiona.....

Hoy puede iniciarse la construcción de una nueva empresa orgullo de los cartagineses que podrá desarrollarse y crecer en el futuro dando, con ello, fe de su propia credibilidad, sostenibilidad y por sobre todo, con plena capacidad de satisfacer, de forma efectiva, las necesidades, tendencias, demandas y expectativas de la sociedad cartaginesa y el parque empresarial que genera desarrollo y progreso y que demanda acompañamiento de excelencia por parte de JASEC.....

Externa don Lizandro Brenes: gracias, vamos a dividir la discusión en dos partes, en una primera parte la discusión enfocada a consultas al señor consultor, y en la segunda parte sin el señor consultor, con

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 45 de 60

discusión entre nosotros. Entonces, si tienen alguna consulta; a mí no me gusta empezar para dar chance. Doña Ana Ruth (Vílchez), adelante.....

Externa doña Ana Ruth Vílchez: sí muchas gracias, yo quiero agradecer a don José Pablo (González) por esa amplia explicación, la cual particularmente a mí me ha aclarado muchas dudas que tenía, yo no me voy a referir exactamente; si bien es cierto el tema es la posición de la Auditoría (Interna), a mí me ha quedado muy claro y creo que habría que ver qué piensa la Auditoría (Interna) al respecto. Pero quisiera aprovechar la oportunidad de que usted está acá, porque tener esa participación tan amplia creo que es digna de aprovecharla, para algunas dudas un poco más generales; me alegra saber que tenemos todas las herramientas o los documentos, las fichas, todo lo que usted ha planteado para llevar a cabo la implementación de todo este esquema o estrategia que usted está planteando. Y también sabemos que como parte del diagnóstico exhaustivo que usted nos ha comentado, se identifica una cultura organizacional muy particular; mi duda en este caso es primero que no tengo muy claro qué sigue y por cuánto tiempo. Luego, tengo entendido que algunos compañeros de la Administración han participado, como contraparte, el caso de don Arnold (Mora), pero me preocupa el proceso de implementación, yo creo que el cambio es totalmente radical verdad, y bueno lo veo muy positivo definitivamente porque es actualizarnos, ir hacia esa visión que definimos entre todos creo yo, de los que participamos, pero me gustaría saber cuál sería su recomendación en cuanto a la formación de un equipo de implementación que esté manejando bien los términos, que tenga la posibilidad de socializarlo, de convencer, de organizar, porque me parece que es un proceso que es, no quisiera decir lento, pero no es tan rápido, es todo un cambio organizacional, entonces esa es una pregunta en cuanto al equipo de implementación. Y la otra es que nos cuente un poquitito, con base en su experiencia, de instituciones públicas que han hecho este cambio y cuál ha sido en principio el resultado parcial o total, y ojalá algunas relacionadas con nuestro campo también. En principio serían esas dos consultas, muchas gracias.....

Resalta don José Pablo González: con muchísimo gusto.....

Interviene don Lizandro Brenes para indicar: tal vez para aprovechar la intervención de don José Pablo (González), hacer yo también una consulta, si se le hace mucho lo separamos. En términos generales, porque no voy a hondar, las observaciones de la Auditoría Interna iban creo que en tres líneas: el nivel

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 46 de 60

de madurez para la implementación de procesos, ahí creo que hay un círculo extraño de qué es primero, si los procesos o la estructura de procesos, o la estructura de procesos puede llevar a la definición de procesos, esa es la duda que a mí me surgió, inclusive el tema del organigrama, digamos de la jerarquía institucional que usted abordó, me parece que un poco del proceso de Auditoría Interna como tal, y creo que en términos generales básicamente en función de eso iba la advertencia, es decir, más menos pero yo me estudié el criterio, al respecto no se está aceptando para ser absolutamente claro y transparente, no se está aceptando ninguna de las observaciones de la Auditoría (Interna), yo entiendo que la Auditoría (Interna) emite servicios, no significa que los servicios se tengan que implementar, o sea no son; lo que sí es que las observaciones se tienen que atender y fundamentar si proceden o no, en algunos casos yo he estado muy de acuerdo y en algunos casos no tan de acuerdo, en general así es la vida. Pero entonces, en conclusión, las observaciones de la Auditoría Interna en específico ¿no proceden según su criterio don José Pablo (González)?, esa sería mi consulta para sumarla a la de doña Ana Ruth (Vílchez) y tener una claridad específica en torno a eso.....

Externa don José Pablo González: comienzo con doña Ana Ruth (Vílchez), mire el equipo es fundamental, pero el proceso es en cascada, lo primero que hay que hacer es lo que se llama la sensibilización y la socialización del documento y del proceso, la etapa que sigue y que ya nosotros tenemos el informe, posiblemente lo estaremos entregando la semana entrante, es un informe muy pequeño de quince a veinte páginas; lo que piden los términos de referencia es una estrategia para difusión del plan, la estrategia decía que era solo para el interno, o sea, no era excluyente pero nosotros le agregamos un apartado al externo, porque ustedes tienen aliados y es importante que los contratistas y las operadoras también sepan para dónde va a ir JASEC, entonces también incluimos un apartado para comunicarles a ellos qué es lo que se va a hacer, cómo se va a hacer, por qué se va a hacer, etcétera. El equipo es fundamental, pero aquí quiero hacer un “frenazo” muy fuerte y que lo miren de esa forma. Ese equipo no es el responsable del éxito o del fracaso de la implementación de todo esto que se está haciendo, porque después es muy fácil llegar a decir: “Es que José Pablo no hizo, es que Manuel no hizo, es que Rodrigo no hizo, es que Anita tampoco hizo”. No es un equipo que está facilitando las cosas para que el proceso se dé; los responsables somos todos, absolutamente todos. El éxito o el

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 47 de 60

fracaso de un proceso de estos es absolutamente de toda la organización, por eso le dije que era en cascada. Lo primero que hay que hacer es, ustedes el equipo gerencial decir: “ok, sí estamos de acuerdo, vamos a hacer, entonces hagamos que este equipo se encargue de esto”, y posiblemente le toque a la Administración para que ustedes no hagan coadministración con ellos y para poder ustedes como Junta fiscalizar también, junto con la Auditoría (Interna), el proceso de implementación, y a partir de que la Junta y la Administración Superior, Gerencia, Subgerencia, algunos equipos de apoyo por ejemplo don Juan (Antonio Solano) en la parte legal y todo, nos digan: “sí ok, ya vamos”, como se diría en inglés el “*kick-off*”, el inicio del proceso; los primeros que tienen que venir a sentarse y no para convencerlos, sino para socializar con ellos y decirles: “bueno, necesitamos que esto vaya evolucionando de esta forma”, es a los que van a ser líderes de macroprocesos, y ellos asumen la responsabilidad con el apoyo de ese equipo de ir llevando; evangelizando si me permiten la palabra, al resto de la organización para que todo mundo vaya entendiendo en qué está; vean vamos a hacer más eficientes, vamos a producir más y nos vamos a estresar menos, porque la administración horizontal y se los digo yo que he trabajado en las dos muchísimos años, se facilita una barbaridad, sí hago otro paréntesis rápido, sí tienen que modernizar mucho la parte tecnológica para ser más eficientes, principalmente ojalá no tantos sistemas que no se conectan, sino poquitos pero todos interconectados...

Continúa don José Pablo González indicando: en cuanto a los plazos doña Ana Ruth (Vílchez), eso va a estar en función de; hay un cronograma, por supuesto, pero algunos momentos, me decía alguien una vez, “es como elevar papelotes, don José Pablo (González), a veces hay que soltar la cuerda, a veces hay que recoger un poquito la cuerda”; yo tengo una frasecita más fea, tal vez, pero “si ustedes van muy rápido causa indigestión, y si va muy lento causa desazón”, entonces ese equipo líder, junto con ustedes y la Administración Superior tienen que saber cuándo soltar cuerda y cuándo no, habrá momentos en que le dicen a ese equipo “llevémosla más suave, no apuremos tanto las cosas”, entonces ir sintiendo eso, irse asesorando ustedes mismos en ese sentido, pero el plazo, tiene que tener decir, enero del 2026, desde el punto de vista mío, no me está preguntando una fecha, pero tenemos el resto del año para implementar; ya después van a haber cosas ahí que hay que corregir, y todo, pero esa sería mi visión; no sé si le contesto con eso, doña Ana Ruth (Vílchez).....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 48 de 60

Externa doña Ana Ruth Vílchez: sí señor, gracias, ¿y su experiencia de instituciones?, así muy general...

Hace ver don José Pablo González: sí, mire, como la Contraloría (General de la República) viene exigiendo a las que tiene agarradas para que les cumplan con los presupuestos es a las municipalidades, y yo calculo que por lo menos el 40%-35% de las municipalidades están ya cumpliendo con tener administraciones enfocadas a procesos, si no, no les aprueba la Contraloría (General de la República) el presupuesto. De otras que conozco, el IAFA (Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia), el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), obviamente el MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), algunos de los Concejos del MOPT (Ministerio de Obras Públicas y Transportes) como Seguridad Vial y Educación Vial, y transporte público, JUDESUR (Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur), la Comisión Nacional de Emergencias, la Municipalidad de Desamparados.....

Consulta doña Ana Ruth Vílchez: ¿alguna en nuestro campo?.....

Señala don José Pablo González: el ICE (Instituto Costarricense de Electricidad) y la ESPH (Empresa de Servicios Públicos de Heredia), yo trabajé esto en la ESPH (Empresa de Servicios Públicos de Heredia) a mediados de la primera década, entre el 2008 y el 2015, verdad, en la ESPH (Empresa de Servicios Públicos de Heredia), todavía estaba vivo y de Gerente don Allan Benavides, buen amigo, en paz descanse. Algo ha hecho, pero usted sabe que la cultura de ellos es diferente, Coopesantos, más calladito de la transformación que han ido haciendo y algo ha hecho Coopelesca, pero no el proceso integral, tal vez la más avanzada de las cooperativas es Coopelesca, tiene un departamento de planificación que es un rayo, y entonces han podido ir modulando todo el proceso. En otros países sí hay muchas empresas en ese sentido.....

Externa doña Ana Ruth Vílchez: muchas gracias.....

Continúa indicando don José Pablo González: en cuanto a la pregunta de don Lizandro (Brenes) de lo que procede o no procede, lo que sucede es que hay confusión terminológica y de campos de acción, nosotros entregamos un documento, que fue el primero que les expusimos a ustedes, y después de que se hizo la observación, antes de que llegaran las observaciones de la Auditoría, hicimos otro documento y lo hicimos llegar a la Administración, y modificamos los diagramas que había de mapas de procesos, les cambiamos el nombre a los diagramas, porque ya no era solo el mapa de procesos e incorporamos

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 49 de 60

a la Auditoría del lado derecho del diagrama, ¿por qué del lado derecho del diagrama?, porque el flujo de proceso es de izquierda a derecha, y la Auditoría trabaja a posteriori evaluando los resultados, entonces se vienen los macroprocesos y los procesos, se dan, y al final está la Auditoría evaluando, pero también está la normativa y otras cosas que hemos puesto, se acuerdan, y el ambiente de control, la gestión de calidad, todo eso, entonces hicimos el mapa adentro, pusimos ese otro marco de referencia y a la Auditoría (Interna).....

Hace ver don José Pablo González: entonces ya la Auditoría se ve en la foto, para decirlo de alguna manera, en el nuevo entregable que le hicimos llegar a la Administración hace una semana, pero sí, desde el punto de vista legal nosotros tenemos razón, no lo puedo negar, o sea, el cumplimiento de lo que hemos dicho y de lo que hemos hecho y hemos actuado ha sido apegado a la legislación costarricense, a las normas de la Contraloría (General de la República), a mejores prácticas y actividades que demanda todo esto para que tenga el mejor cumplimiento y la mejor solución la empresa. No sé si con eso le contesto, don Lizandro (Brenes), lo veo dudando, perdón.....

Señala don Lizandro Brenes: no, nada más entonces es que, según usted no es procedente por inclusive términos en la forma en que está planteado.....

Comenta don José Pablo González: no solo en la forma, sino el fondo, que es lo más grave, tal vez, o sea, llegar y decir que hay, desde el 2019 hasta ahora, novecientos y resto de procesos que están, y la mitad, por dar una cifra aleatoria, están sin documentos ni nada, lo primero que tenía que haber hecho la Auditoría era denunciar eso como un riesgo empresarial y decirles a ustedes como Junta Directiva “señores estoy hay que corregirlo”, por eso en algún momento dije que hay fallas tanto de la Administración como de la misma Auditoría en este procedimiento. Y después, con todo respeto, esto hay que estudiarlo mucho, o sea, lo que es pasar de la administración tradicional, donde las autoridades, las mismas administraciones y las auditorías están acostumbradas en trabajar de una manera, y empezar a tener que darle vuelta al modelo para trabajar y fiscalizar de una manera diferente, no es fácil, y muchas veces nos acostumbramos, como decimos en Costa Rica, “eso siempre se ha hecho así, sigámoslo haciendo de esa manera”, pero sí, sí hay debilidades de fondo más bien, más que de forma, por eso pusimos todo el análisis referido a normativa que no se cumple y que no se cumpliría, todavía

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 50 de 60

más grave, si se atiende lo que dice la Auditoría, porque entonces sí entran en un letargo que les lleva una serie de riesgos que después sí se los va a cobrar la Contraloría (General de la República) a ustedes también.....

Indica don Lizandro Brenes: para darle la palabra a don Alexander (Mejías), nada más, igual con lo de él, para dejarlo sobre la mesa, ¿cabe algún proceso de gestión de procesos o alguna actividad de gestión de procesos, dentro de esta implementación, precisamente para cubrir esa brecha de madurez, de documentación y definición de esos procesos?; y le doy la palabra a don Alexander (Mejías) para que él plantee también.....

Comenta don Alexander Mejías: sí, muchas gracias, un comentario (...) yo creo que esta Junta Directiva sí está totalmente casada en que ocupa un cambio, necesitamos hacerlo y ese es el enfoque que tenemos, más bien (...) muchas de las cosas nos aclaran algunas inquietudes que tenemos, sin embargo, yo tengo una inquietud, y es con respecto al (...) estos procesos, ¿en qué sentido?, que si por mucho tiempo hemos tenido procedimientos viejos, del 2019 y de todo, que coincido plenamente con usted, creo que se nos fue a todos, verdad, que eso debería estar actualizado, y (...) procedimientos ya deberían de desaparecer, entonces la inquietud es, si nos metemos en este nuevo sistema de (...) cómo hacemos para sostenerlo, no con personas, digamos, no porque alguien tome la iniciativa y porque todos vamos a hacerlo verdad, porque todos tenemos que hacerlo, sino sistemáticamente, qué nos puede usted como garantizar, de que va a existir algo dentro de ese modelo de procesos que lo puede sostener y que no nos va a pasar a futuro algo parecido (...) entonces ese es mi planteamiento, que es como el homólogo a un departamento de gestión de calidad, que le va dando continuidad y que tiene que ir marcando los “checks” y poniendo puntos para (...).

Señala don José Pablo González: con mucho gusto; hay tres cosas que son muy importantes con su consulta, uno, la Contraloría General de la República exige a las instituciones que anualmente hagan llegar un reporte con un formulario que tienen ellos sobre el modelo de madurez del control interno, entonces ya ahí tenemos una herramienta para poder demostrar que sí estamos cumpliendo, para darle una idea; en las fichas de procesos, subprocesos y macroprocesos que hicimos nosotros, hay un elemento que es consustancial y está en todas las fichas, y habla sobre innovación, todos estamos

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 51 de 60

obligados a hacer propuestas de mejora, no a cada año, cada vez que consideremos que algo procede, hacer esas propuestas de mejora y desarrollar, presentar los perfiles a autorización al área correspondiente, al proceso correspondiente para una autorización y después para que se pueda trabajar y desarrollar un perfil del proyecto avanzado, una factibilidad y después llevarlo ya ustedes para que lo aprueben y se financie, etcétera, y se ejecute, entonces ya ahí hay un ciclo de vida de un proyecto sensato y no una una ocurrencia, digámoslo así, eso nos garantiza todavía más solidez a la hora de ya ir a invertir recursos en algo más serio.....

Continúa explicando don José Pablo González: el otro elemento es que en el macroproceso de Gerencia, en el proceso ejecutivo está como subprocesos, del macroproceso, un proceso, un subproceso de control interno y gestión de riesgos, y un subproceso de control de calidad, ¿por qué están ahí?, porque son transversales a toda la organización, y desde el equipo gerencial los podemos dirigir y los podemos analizar, y los podemos estar midiendo todo el año, todo el tiempo si quisiéramos, si tuviéramos los recursos en tiempo real, para ver la mejora, entonces tenemos calidad, tenemos control interno, tenemos riesgos y tenemos innovación; y también hay algo que está incorporado en la documentación de los perfiles, de la estructura, y es que todos tienen que participar de la planificación, la evaluación del desempeño de la ejecutoria gerencial de cada puesto, de cada persona y de cada macroproceso; el macroproceso tiene que presentarle a la Gerencia y a la Administración un plan asociado al hoy, y asociado al plan estratégico para que haya trazabilidad, y una vez que se hace eso, cada proceso tiene que hacer su macroproceso, tiene procesos; cada proceso de un macroproceso tiene que hacer sus propios planes, y cada subproceso asociado a cada proceso o a cada macroproceso tiene que hacer su propio plan, es un plan de trabajo para decir a dónde están los recursos de JASEC, y en qué los estoy invirtiendo, para demostrar que sí estamos buscando el uso eficiente de los recursos que nos demanda la Constitución Política, la Contraloría General de la República y las buenas prácticas.....

Señala don José Pablo González: entonces sí está toda esa trazabilidad, don Alexander (Mejías), y no solo eso, sino que tiene que haber todo un sistema de indicadores, que también nosotros vamos a ayudarles a plantear para medir la eficiencia de cada proceso, de cada macroproceso y de cada subproceso, ¿asociado a qué?, a las metas que se le van a poner acá pues eso en función de sus

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 52 de 60

propios planes, y después ya ustedes van a poder avanzar en mayor grado de madurez, a hacer indicadores que pueden quedar planteados de resultado, de efecto y de impacto para ver cómo vamos a incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los cartagineses y de la sociedad costarricense donde ustedes vayan a ir a competir. No sé si con eso le contesto.....

Comenta don Alexander Mejías: sí, don José Pablo, y tal vez un cierre de parte mía, yo creo que los cambios son necesarios, y también coincido con la parte suya que usted menciona, que todos en JASEC tienen que ponerle, digamos que todos son parte del cambio, y yo creo que un movimiento de estos requiere mucha mente abierta y que todo mundo (...) en este nuevo cambio, verdad, mi único temor era ese, pero bueno, usted menciona que nos va a acompañar en ese proceso también de indicadores y demás, y yo creo que eso es muy importante que lo tengamos, incluso en la implementación, verdad.....

Señala don José Pablo González: ahí no nos toca, pero con mucho gusto, bueno, yo en algún momento se los he dicho, le hemos tomado mucho cariño, mucho afecto a la empresa, es una joyita para el país, y en el tiempo que estemos, el que nos falte, podemos estar colaborando y ayudándolos a orientar, a hacer el plan de implementación, para decirlo de alguna manera, si eso lo necesitan los orientamos y les ayudamos a que quede el mejor plan posible para que no tengan problemas en ese sentido; y no es solo ponerle, lo más sensible es lo que Yves Le Grieve, CEO, hace veintisiete años, que fue cuando estuve con él, de Hydro-Québec, y profesor de (Universidad) McGill en Canadá, decía que lo más difícil que él enfrentó fue la gestión emocional del cambio en la empresa, y ahí es donde hay que trabajarlo muy bien, por eso les dije que el primer paso era sensibilizar gente, es llegar y decirle a la gente “mire, aquí tranquilos, esto no es para despedir gente, esto no es para perseguir a nadie”, esto no es, con el respeto, el término “para sacarse el clavo”, porque la gente piensa en todo eso, verdad, yo he oído gente llorando en una banca en otro país, donde dicen “qué pasó, es que me dijeron que yo soy de las personas que van a despedir”.....

Indica don Lizandro Brenes: perdón, don José Pablo (González), es que don Salvador (Padilla) también levantó la mano, y quisiera también darle la oportunidad de participar.....

Comenta don Salvador Padilla: sí, gracias, lo que yo puedo notar aquí es que hay dos posiciones antagónicas o irreconciliables entre lo que plantea la Auditoría y lo que plantean ustedes como

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 53 de 60

consultores, mi pregunta sería si hay alguna oportunidad, más allá de aprobarlo el día de hoy, o no, alguna oportunidad de llegar a puntos de encuentro, me parece que ambas posiciones tienen aspectos válidos, no sé si la Auditoría ahorita tiene alguna réplica sobre lo dicho, o si tuvieron acceso al documento previo a esta sesión o no, eso me gustaría saberlo, y si van a dar alguna réplica o tienen alguna réplica, porque aquí no se trata de, y no lo digo porque lo estén haciendo, pero no se trata de ver quién ganó el pulso o no, si fue la Auditoría o fueron los consultores que hacen la propuesta, no se trata de entrar en ese pulso, ni en esa competición, porque como bien lo dijeron anteriormente, somos de los mismos. Entonces mi pregunta es esa, si hay alguna opción de reconciliar ciertas posiciones expuestas por los criterios en este momento en conflicto.....

Comenta don José Pablo González: de parte nuestra no hay ningún problema de reunirnos con la Administración y la Auditoría para hacer las aclaraciones del caso, cuenten con ello, de parte de nosotros. Primero, don Salvador (Padilla), felicitaciones, le deseamos de parte de nuestra empresa el mayor de los éxitos en su nueva función nacional (...).

Externa don Salvador Padilla: muchas gracias.....

Indica don Lizandro Brenes: perdón, a propósito de la intervención de don Salvador (Padilla), a ver, podríamos ampliar, pero ampliar diez minutos y demás, siento que inclusive sería atropellado; ahorita doña Georgina (Castillo) me estaba comentando que la agenda del martes no se ha mandado porque hacían falta algunos documentos, yo podría hacer, ahorita con doña Georgina (Castillo), si me ayuda también, para poder gestionar y abrir un espacio inclusive amplio, o sea, por lo menos un espacio adicional de discusión el martes, para terminarlo de discutir, en el entendido de que, tal vez el lunes inclusive, se tome esta sugerencia de don Salvador (Padilla) y tal vez hay algo más conversado entre la Auditoría y la Administración para el martes, si les parece, por eso es que hago la intervención en esa línea; igual yo no tengo ningún problema en ampliar, pero sé que algunos no pueden porque me lo han manifestado ahorita que estaba conversando con ellos, entonces por eso también lo digo, para no dejar “al garete”

Interviene don Salvador Padilla para señalar; si me permite, Presidente, creo que si don José Pablo (González) tiene el interés, y creo que aquí todos tenemos el interés, de que la Administración y la

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 54 de 60

Auditoría pudieran conversar, como usted lo dice y como lo hemos sugerido, me parece que sería un buen ejercicio, puede ser que no haya acuerdo, diay si no hay acuerdo no hay acuerdo, verdad, igual, y se tendrán que tomar las decisiones en el momento que se tengan que tomar, pero agotar todos los esfuerzos que podamos realizar para que alcancemos el objetivo que estamos buscando.....

Hace ver don José Pablo González: correcto, yo lo que sí creo en esto, si me permiten, es que lo que pensamos nosotros y lo que piensa la Auditoría no es obstáculo para una aprobación o no del proceso por parte de ustedes, posteriormente podemos reunirnos las veces que ustedes quieran y ver cómo las diferencias de convergencia o divergencia que hay, el documento no va a sufrir más alteraciones, ¿por qué?, porque es lo que pide la Contraloría (General de la República), porque es lo que pide MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica), porque es lo que pide el país de cuál es la metodología que hay que hacer, o sea, si no aprueban esto tienen que aprobar algo ya, porque no tienen más tiempo para poder implementar y tenerlo para poder apoyar el plan estratégico (...).

Señala don Lizandro Brenes: sí, pero yo creo que ese ejercicio por lo menos hagámoslo, o sea, de aquí y si lo discutimos hoy o el martes, yo prefiero que sea el martes tal vez con un poco más de tiempo, me parece que es lo sensato, y el lunes pueden conversar, verdad, y el resultado de la conversación pueden traerlo, digo yo, el martes porque la agenda todavía está abierta a esta hora, aunque ustedes no lo crean, pero si no inclusive las veces que sean necesarias, también es importante hacerlo bien.....

Externa don José Pablo González: yo no tengo ningún problema, lo que sí me preocupa es los retrasados que estamos, nosotros este documento lo entregamos el 5 de noviembre.....

Hace ver don Lizandro Brenes: sí, metámoslo para el martes, don José (Pablo González).....

Continúa señalando don José Pablo González: el 5 de enero, ya tenemos dos meses en ir y venir, y discúlpeme, don Lizandro (Brenes) se nos va a volver “un ping pong chino” (...).

Indica don Lizandro Brenes: no, el martes sería para tomar la decisión por parte de la Junta, por lo menos de aquí al martes, yo soy consciente de los plazos, pero inclusive aquí también hay personas de esta Junta Directiva que quieren esa discusión.....

Comenta don José Pablo González: por parte de nosotros no hay problema, yo a lo que voy es.....

.....

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 55 de 60

Interviene don Lizandro Brenes para indicar: perdón don José (Pablo González), es que también estamos sobre tiempo, y según inclusive los mecanismos de control interno, necesito, aunque sea para terminar la sesión, ampliarla, por un tema de legalidad.....

Externa don José Pablo González: nada más decir, cuentan con nosotros, no hay ningún problema, nada más nos citan y ahí estaremos presentes; ¿es en la mañana o también en la noche?.....

Señala don Lizandro Brenes: en la mañana.....

Resalta don José Pablo González: a las seis del alba, no hay problema.....

Externa don Lizandro Brenes: don José (Pablo González), muchas gracias y buenas noches.....

Se despide don José Pablo González: gracias a ustedes, con mucho gusto, estamos para servirles buenas noches.....

Indica don Lizandro Brenes: como ustedes saben el tiempo de la sesión está agotado, hay una correspondencia que hace rato no se atiende, yo no sé si por lo menos en un minuto se la podemos trasladar a la Administración para que la atienda. Bueno, lo de la solicitud de COMEX (Ministerio de Comercio Exterior), igual, la agenda la puedo hacer sin que veamos la nota, porque es una nota que llegó y podemos agendar la audiencia, pero por lo menos para poderlo ver, si les parece, aunque sea un minuto de verdad se los pediría.....

Interviene don Salvador Padilla para indicar: y yo tengo un asunto vario también, de la justificación de la ausencia del martes.....

Pregunta don Lizandro Brenes: cinco minutos ¿le parece?.....

Externa don Salvador Padilla: sí, y también me gustaría escuchar, retomando la discusión anterior para no perderlo, es si la Auditoría (Interna) está de acuerdo con que se haga el ejercicio que propone la Junta. Gracias.....

Indica don Lizandro Brenes: bueno, cinco minutos a ver si; es que a varios compañeros yo les pregunté, porque estábamos comprometidos con el tiempo, y varios compañeros me dijeron que no podían después de las ocho, por eso es que estoy haciendo estas salvedades, no es porque no quiera quedarme el tiempo verdad. Si están de acuerdo con ampliar cinco minutos sírvanse levantar la mano.....

Somete la Presidencia a votación el ampliar el tiempo de 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: 56 de 60

Indica don Lizandro Brenes: gracias de verdad, les agradezco, de manera unánime con seis votos presentes.....

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

Ampliar el tiempo de la sesión hasta por cinco más.....

Indica don Lizandro Brenes: tal vez para que doña Marylú (Castillo) le conteste a don Salvador (Padilla), rápidamente.....

Externa doña Marylú Castillo: claro con todo gusto, nosotros somos totalmente respetuosos en lo que ustedes como órgano decidan, si es necesario que nosotros nos reunamos con la Administración y aclaremos cuál es el alcance de la advertencia, porque sí consideramos que hay algunas mal interpretaciones del fondo de nuestra advertencia y de la respuesta que da el consultor. Entonces, yo sí pienso, de hecho, era el fin de la Auditoría (Interna) intervenir en esta sesión, debido al tiempo no fue posible, pero sí es muy importante para nosotros que esto quede claro para la Administración y también para ustedes, entonces totalmente abiertos a que nosotros lo conversemos.....

Externa don Salvador Padilla: perfecto, muchas gracias, me parece que es lo mejor, sobre todo en una decisión tan drástica, verdad. Gracias.....

ARTÍCULO 6.- OFICIO GG-221-2026 SOBRE REESTRUCTURACIÓN TARIFAS.

Se traslada la presentación y discusión para una próxima sesión, según lo dispuesto en el inciso 5.a.....

<i>CAPÍTULO IV</i>	<i>OTROS ASUNTOS.</i>
---------------------------	------------------------------

ARTÍCULO 7.- CORRESPONDENCIA.

- a. Oficio CCDRC-DE-08-2026 Solicitud de apoyo técnico para adecuación del sistema eléctrico – piscinas polideportivo de Cartago.***
- b. Oficio DM-COR-CAE-0151-2026.***

Indica don Lizandro Brenes: pasamos a correspondencia, hay dos asuntos, voy a hacer un resumen súper rápido. Una es una solicitud del Comité Cantonal de Deportes, y la propuesta es trasladarla a la Administración para que se atienda como corresponda y que se nos informe. Y la segunda es una solicitud de audiencia por parte de COMEX (Ministerio de Comercio Exterior), ya nosotros habíamos

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 57 de 60

tomado alguna posición al respecto de lo que ellos consultan. Es que las siglas son medio complejas, pero es sobre el transpacífico, pero para simplificarlo, y bueno, es la solicitud de audiencia. Ambos documentos que se someten a discusión. Doña Marilyn (Solano), que ya me había pedido la palabra para la correspondencia, adelante.....

Externa doña Marilyn Solano: parte del documento que ellos enviaron decía que preferiblemente la reunión antes del 6 (de marzo), o sea, ya no, obviamente, hay que darle respuesta. Me parece que la Gerencia nos envió, fue lo que yo leí, una posición que se averiguó y se investigó, creo que le hicieron ayer si no me equivoco, no recuerdo la fecha.....

Externa don Lizandro Brenes: sí, sobre proveeduría, en plazos.....

Continúa doña Marilyn Solano indicando: exacto, y que hubo una cooperativa; creo que ya nosotros tenemos la posición de la Administración, el criterio de la Administración y no sé qué le pueden pedir más porque ya lo tenemos ahí en la carpeta.....

Resalta don Lizandro Brenes: sí, yo creo que es un acuerdo que habíamos tomado y hay un nuevo criterio; sin embargo, tampoco me parece mal oír al Ministerio (de Comercio Exterior), es decir, inclusive por un asunto de cortesía. Yo creo que podemos programar eventualmente para brindar audiencia la próxima semana, sería viernes de la próxima semana, porque es cuando tenemos una sesión más amplia, pero por lo menos eso es lo que yo pensaría. Yo lo puedo agendar, pero también la correspondencia la quise compartir acá; hace rato lo tienen lo que pasa es que no la habíamos visto, pero yo creo que siempre podemos escuchar.....

7.a. Oficio CCDRC-DE-08-2026 Solicitud de apoyo técnico para adecuación del sistema eléctrico – piscinas polideportivo de Cartago.

Se conoce el siguiente documento: 1. Oficio N°CCDRC-DE-08-2026, suscrito por el Sr. Gustavo Machado Loría, Presidente Junta Directiva Comité Cantonal de Deportes y Recreación.....

Indica don Lizandro Brenes: entonces, con el asunto primero es trasladar lo del Comité de Deportes, está en discusión.....

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

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

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 58 de 60

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

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime, manténganla levantada para la firmeza.....

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

Hace ver don Lizandro Brenes: de manera unánime también con seis votos.....

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

7.a.1. Dar por recibido el siguiente documento: 1. Oficio N°CCDRC-DE-08-2026, suscrito por el Sr. Gustavo Machado Loría, Presidente Junta Directiva Comité Cantonal de Deportes y Recreación....

7.a.2. Trasladar a la Administración el oficio N°CCDRC-DE-08-2026, para que atienda lo correspondiente en los términos que legal y técnicamente correspondan.....

7.a.3. Instruir a la Administración para que mantenga informada a la Junta Directiva sobre lo correspondiente al oficio N°CCDRC-DE-08-2026.....

7.a.4. Comunicar el presente acuerdo a los interesados.....

7.b. Oficio DM-COR-CAE-0151-2026.

Se conocen los siguientes documentos: 1. Oficio N°DM-COR-CAE-0151-2026, suscrito por el Sr. Manuel Tovar Rivera, Ministro Ministerio Comercio Exterior; 2. Oficio N°GG-045-2026, suscrito por la MBA. Rocío Céspedes Brenes, Gerente General; 3. Oficio N°JD-557-2025, suscrito por la Sra. Angie Brenes Chacón, Asistente Técnico Junta Directiva; 4. Carpeta Consulta Tratado Transpacífico, Exp. sesión 090-2025, art.4 (5 archivos).....

Indica don Lizandro Brenes: y lo de COMEX (Ministerio Comercio Exterior) es darlo por recibido y proceder a coordinar para brindar audiencia. Si están a favor sírvanse levantar la mano.....

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

Señala don Lizandro Brenes: de manera unánime, manténganla levantada para la firmeza.....

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

Hace ver don Lizandro Brenes: de manera unánime también (seis votos).....

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

	Tipo: Formulario	Código: PGGO.PR7.FM2	
Rige a partir de: 14/02/2024	Título: Acta Junta Directiva	Versión: 00	Página: 59 de 60

7.b.1. Dar por recibidos los siguientes documentos: 1. Oficio N°DM-COR-CAE-0151-2026, suscrito por el Sr. Manuel Tovar Rivera, Ministro Ministerio Comercio Exterior; 2. Oficio N°GG-045-2026, suscrito por la MBA. Rocío Céspedes Brenes, Gerente General; 3. Oficio N° JD-557-2025, suscrito por la Sra. Angie Brenes Chacón, Asistente Técnico JD; 4. Carpeta Consulta Tratado Transpacífico, Exp. sesión 090-2025, art.4 (5 archivos).....

7.b.2. Coordinar lo correspondiente para brindar audiencia.....

ARTÍCULO 8.- ASUNTOS VARIOS.

Indica don Lizandro Brenes: pasamos a asuntos varios y le doy la palabra a don Salvador (Padilla), adelante.....

8.a. Externa don Salvador Padilla: sí gracias, rápidamente porque ya se nos va a vencer la sesión. Es para justificar mi ausencia del día martes; los días martes por una cuestión de unas reuniones que estoy teniendo, se me está complicando, o sea, sería por motivos personales, pero es eso, estoy haciendo el esfuerzo, por lo menos del tiempo que me queda aquí, de poder asistir a la mayor cantidad de sesiones, pero es eso, la justificación de la ausencia del pasado martes. Gracias.....

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

Somete la Presidencia a votación de la justificación de ausencia del director Salvador Padilla.....

Señala don Lizandro Brenes: tengo cinco votos a favor, ¿abstenciones?, adelante, don Salvador (Padilla).....

Hace ver don Salvador Padilla: sí, porque me involucra. Gracias.....

SE ACUERDA: de manera afirmativa con cinco votos presentes, la abstención del director Padilla Villanueva y la ausencia de la directora Sabater Castro.....

8.a.1. Justificar la ausencia del director Padilla Villanueva a la sesión N°017-2026, por motivos personales.....

Externa don Lizandro Brenes: bien, se venció el tiempo de la sesión, no hay más asuntos que tratar. Se levanta la sesión al ser las veinte (horas) con diez (minutos); gracias a todas y a todos.....

.....
.....

