

JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELECTRICO MUNICIPAL DE  
CARTAGO

UEN DE APOYO

INFORME DE FIN DE GESTION, CONFORME ARTICULO 12, INCISO E) DE LA  
LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO No. 8292

LUCIA ALVAREZ GONZALEZ

MARZO 2016

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe trata sobre los principales logros alcanzados durante el periodo de trabajo en la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago (JASEC), a la cual ingresé el 08 febrero 2000 retirándome de manera efectiva a partir del 01 Agosto 2015 al disfrute de vacaciones hasta mi jubilación el 04 de marzo 2016.

Como Líder de la UEN de Apoyo, a la cual reportan ocho Procesos y una unidad adicional (Fondo de Ahorro y Garantía), la gestión estuvo dirigida a la mejora continua de los servicios, a gestionar la incorporación en el trabajo de la materia técnica de cada unidad, a procurar el trabajo en equipo y a obtener sistemas que coadyuven en la funcionalidad, seguridad y veracidad de la información.

La empresa fue objeto de reingeniería que culminó en el año 1999, por lo que al inicio del año 2000 era preciso implementar las recomendaciones producto de ella. Por tanto, junto con el grupo de trabajo se trabajó en la adopción de procedimientos producto de la reingeniería, llevando a cabo además de la atención de las funciones diarias, las siguientes:

- Ajustes de tarifas: en aquel momento se contaba con dos personas para realizar las solicitudes de ajuste tarifario ante la ARESEP, por lo que la suscrita con el apoyo de esos recursos y de la Gerencia, debió asumir una parte importante de la preparación de los informes. Posteriormente, conforme se hacía más compleja la presentación de estudios, por los requerimientos y seguimiento que se debía brindar a los lineamientos de ARESEP, se logró conformar un equipo de trabajo en el hoy denominado Proceso Gestión de Tarifas.
- Se logró la aprobación de un número importante de ajustes y se obtuvo también el rechazo de algunos de ellos. Con los recursos obtenidos de la aprobación de los precios, se logró dotar de recursos para la operación y la inversión en proyectos institucionales.
- Formulación de nuevos Catálogos Contables y Presupuestarios, que facilitarían el registro, control y evaluación en la asignación y uso de los recursos
- Se creó el proceso de Planificación mediante el Plan Operativo Anual y el Presupuesto, función que posteriormente junto con otras, pasó a conformar el Proceso de Planeamiento dependiendo directamente de la Gerencia.
- Se trabajó en la formulación de requerimientos para la automatización de funciones, producto del cual se obtuvo el SIFAJ (Sistema Integrado Financiero Administrativo de JASEC), que vino a dotar de facilidad y

seguridad en las operaciones. Vale decir que en todo lo referente a tecnología se obtuvo el apoyo de la UEN de Tecnologías de Información.

- El Proceso Desarrollar Recursos Humanos, mediante una Consultoría y la participación Institucional, coordinó la elaboración de un Manual de Puestos acorde con la nueva estructura, lo que se constituyó en una herramienta de gran valor para la administración del recurso humano.
- Poco a poco se logró una coordinación estrecha entre los Procesos relacionados con Presupuesto y Contrataciones, que permitió establecer los programas de compra y obtener mejores resultados en cuanto a la ejecución del presupuesto, dotando de los materiales y servicios requeridos para una mejor atención al cliente de la Institución.
- Contratación de capacitación en materia de Normas Internacionales de Información Financiera y acompañamiento para adopción de las mismas; formulación de catálogo contable conforme NIIF, homologación catálogos contables y presupuestarios, Catálogo Contable considerando las actividades de Infocomunicaciones y agua, tomando en cuenta que se convertirían en nuevos negocios de JASEC, de manera que con anticipación se estableciera el mecanismo de registro y administración de las cuentas. Asimismo, se obtuvo el Manual de Políticas Contables y el Manual de Procedimientos Contables.
- Cada año, desde el 2000 se contrató el servicio de Auditoría Externa, obteniendo opinión con salvedad hasta el año 2009. Posterior a ese año se obtuvo la opinión limpia. Esto en razón de que en el año 2008 se realizó el levantamiento de los Auxiliares de Generación y Planta General y en el 2010 los de Distribución, Subtransmisión y Alumbrado Público.
- Destaca el esfuerzo de todo el equipo de trabajo con el apoyo de la UEN de Tecnologías de Información, para contar con los sistemas que faciliten las operaciones, a saber: el Sistema de Recursos Humanos, el Sistema Auxiliar Propiedad Planta y Equipo, Sistema de Inventarios, Sistema de Transportes, Sistema de Cuenta por Cobrar, Sistema de Registro de Obras (SICOB), Sistema de Activos y Pasivos Financieros y el sistema de reporte de tiempos del personal en las diferentes actividades (RECAF).
- Coordinación de la información y presentaciones a la empresa contratada para realizar la Calificación de Riesgo, con motivo de las emisiones privadas de valores que realizó JASEC por el año 2011. Esta actividad que se realizó por tres años consecutivos obligaba a presentar a la Calificadora información donde participaban prácticamente todos los Ejecutivos de la Institución. Además del proceso en sí, resultó un ejercicio importante someterse a la actividad, ya que permitió conocer la opinión de otro ente

externo especializado, acerca del quehacer de la empresa, con resultados favorables.

- En el Proceso Administrar Materiales y Equipos se realizó un esfuerzo extraordinario en la actualización de procedimientos que diera relevancia al control interno, lo que se logró con el compromiso del personal y la dotación de los recursos, especialmente el Sistema de Inventarios. Asimismo se le dotó de recursos para mejorar la infraestructura para una mejor custodia y se trabajó en la distribución óptima de materiales en el Almacén y en el Patio, rotulación y medidas de salud ocupacional acordes.
- El proceso de asignación de recursos también evolucionó hacia una mayor justificación de las necesidades, apoyados: en proyectos debidamente cronogramados, justificación, consideración de recursos materiales y humanos disponibles y compras en proceso asociado a los recursos disponibles y en comparación con la urgencia o impacto de otros proyectos.
- Sin embargo, un objetivo principal que se fue logrando con el avance del tiempo fue el trabajo en equipo a lo interno de los Procesos y entre los diferentes Procesos de la UEN; asimismo, en las iniciativas de interrelación con el resto de la organización, donde ya es normal que existan reuniones y se logren acuerdos sobre la operación que benefician a las unidades y siempre a favor del cliente.

## II. RESULTADOS DE LA GESTION

### 1. Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a cargo

De conformidad con el planeamiento institucional, la Misión de la UEN de Apoyo consiste en:

Prestar servicios corporativos de calidad en el campo administrativo y financiero, para impulsar el desarrollo de la empresa mediante la planificación y ejecución sistemática de las funciones que le son propias.

A su vez, la Visión consiste en:

Ser la Unidad Estratégica de Negocios que desarrolla, dirige e impulsa las funciones administrativas y financieras de la Empresa, con un desempeño profesional y capacidad técnica de primer nivel, que cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y financieros suficientes para desarrollar sus labores, que

se administra de forma planificada y programada y que logra resultados óptimos, ágiles y efectivos.

A la UEN de Apoyo reportan los siguientes Procesos y Unidad:

I. De orden Financiero:

- Proceso Gestión de Tarifas
- Proceso Administrar Recursos Financieros
- Proceso Presupuestar y Controlar Recursos
- Proceso Contabilizar

II. De orden administrativo:

- Proceso Desarrollar Recursos Humanos
- Proceso Contratar Bienes y Servicios
- Proceso Administrar Materiales y Equipos
- Proceso Gestionar Apoyo Logístico

III. Además, el Fondo de Ahorro y Garantía (FAG) de los empleados de JASEC, en lo que corresponde a la operación, dado que cuenta con una Junta Directiva para lo que dispone la normativa propia.

De acuerdo con lo indicado, en total son ocho Procesos y una Unidad Administrativa las que reportan al Líder de UEN.

Cada uno de estos Procesos y Unidad cuenta a su vez con la Misión y Visión que se constituyen en razón de ser de su gestión.

Quiere decir que el ámbito de acción de la UEN de Apoyo es muy amplia, interrelacionada en muchos casos, lo que deriva en un esfuerzo de coordinación muy elevado a efectos de obtener los resultados que se esperan.

Por tratarse del área Administrativa Financiera, durante todo el periodo de trabajo, las labores estuvieron dirigidas a gestionar y salvaguardar los recursos institucionales, de manera que se lograra el mejor uso posible de los mismos.

Desde ese punto de vista, conforme los estudios internos respectivos o en razón de situaciones externas del mercado, se gestionaron los estudios tarifarios ante la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, por efecto de aumentos concedidos al ICE que implican un mayor costo de la energía que se le compra, como por necesidades propias de recursos para atender las inversiones y los gastos de operación.

En general, la situación financiera de JASEC evolucionó de la siguiente manera:

En el siguiente cuadro y gráficos se muestra la situación financiera de JASEC durante los últimos 15 años, demostrando un crecimiento en cifras totales de más de 7 veces, pasando el activo total de ¢15 416,9 millones en el año 2000 a ¢120 699,5 millones a diciembre 2015. Este crecimiento se ha generado por el incremento en los niveles de inversión con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que se brindan (inversión en plantas hidroeléctricas, inversión en la red eléctrica, etc.) tanto con los ingresos tarifarios como con financiamientos bancarios para la ejecución de proyectos de inversión.

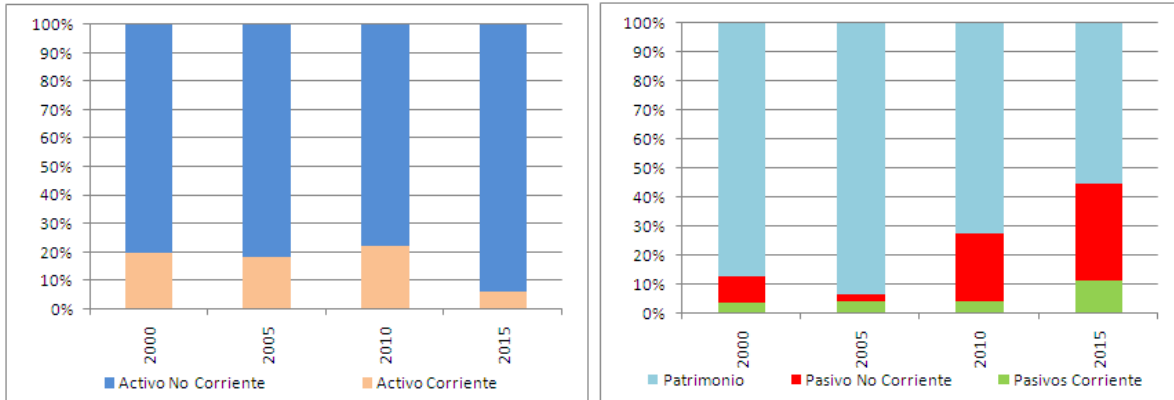
**Balances de Situación, JASEC \***

	<u>2000</u>	<u>2005</u>	<u>2010</u>	<u>2015</u>
Activo No Corriente	12 356,7	24 258,5	57 354,2	113 269,1
Activo Corriente	3 060,2	5 473,7	16 551,9	7 430,4
<b>Total Activo</b>	<b>15 416,9</b>	<b>29 732,1</b>	<b>73 906,1</b>	<b>120 699,5</b>
Pasivo No Corriente	1 452,3	788,7	17 529,8	40 079,0
Pasivos Corriente	557,1	1 217,7	3 035,6	13 892,0
<b>Total Pasivos</b>	<b>2 009,4</b>	<b>2 006,3</b>	<b>20 565,3</b>	<b>53 970,9</b>
Patrimonio	13 407,5	27 725,8	53 340,7	66 728,6
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>15 416,9</b>	<b>29 732,1</b>	<b>73 906,1</b>	<b>120 699,5</b>

Fuente: Informes Contables y Estadísticas Gestionar Tarifas

\* Cifras en Millones de Colones

En cuanto a la liquidez, ésta se venía manteniendo a lo largo del periodo (alrededor de un 20% en promedio), de igual forma el pasivo circulante se ha mantenido en un nivel estable. Cabe mencionar que para el periodo 2015 se reduce la liquidez principalmente por tener que asumir JASEC aumentos autorizados al ICE sin la respectiva repercusión en las tarifas de sus abonados. El incremento del pasivo se ha dado en el financiamiento de largo plazo, con lo cual se logra mayor beneficio al realizar las inversiones que se pagan en el largo plazo y por tanto, el abonado obtiene mejoras no solo en la calidad y continuidad del servicio, sino que además, la tarifa es más competitiva y su efecto en el costo empresarial o familiar le proporciona mayor estabilidad.



En resumen, durante los últimos 15 años, JASEC ha mostrado una situación financiera saludable, a pesar de que la situación tarifaria se ha complicado a nivel nacional producto de los incrementos tarifarios por el aumento en la dependencia de los combustibles, lo que ha implicado aumentos fuertes en las tarifas de todas las empresas distribuidoras de energía a nivel nacional, siendo JASEC la que tradicionalmente tiene las tarifas más bajas y aun así se muestra que los resultados financieros han sido positivos.

### ***Estado de Resultados, JASEC \****

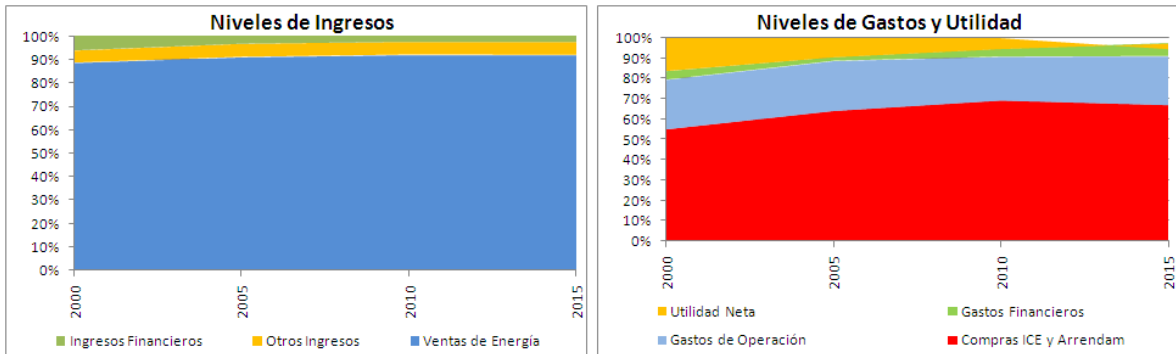
	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Ventas de Energía	4 539,3	12 556,2	31 293,2	40 447,4
Otros Ingresos	257,4	745,7	1 799,0	2 333,3
<b>Total Ingresos</b>	<b>4 796,8</b>	<b>13 301,9</b>	<b>33 092,2</b>	<b>42 780,7</b>
Compras ICE y Arrendam	2 808,6	8 807,9	23 476,7	31 095,7
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1 988,2</b>	<b>4 494,1</b>	<b>9 615,4</b>	<b>11 685,0</b>
Gastos de Operación	1 249,5	3 392,8	7 318,1	11 186,5
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>738,7</b>	<b>1 101,3</b>	<b>2 297,3</b>	<b>498,5</b>
Ingresos Financieros	318,1	466,0	873,7	1 171,8
Gastos Financieros	213,4	247,9	1 313,7	2 949,4
<b>Utilidad Neta</b>	<b>843,4</b>	<b>1 319,4</b>	<b>1 857,4</b>	<b>(1 279,1)</b>

Fuente: Informes Contables y Estadísticas Gestionar Tarifas

\* Cifras en Millones de Colones

El crecimiento en las Ventas de Energía del año 2000 al año 2015 fue de casi 9 veces, producto de mayor cantidad de clientes, mayor cobertura de los servicios y también, en menor proporción, de la actualización de tarifas, las cuales no cubrieron el índice de inflación registrado.

Como se puede notar, en los siguientes gráficos, se presenta una tendencia típica en cada variable, por ejemplo en Ingresos, aunque año a año el mayor componente ha sido las ventas de energía, el rubro de Otros Ingresos ha tendido a aumentar su participación con la evolución de actividades actuales como el alquiler de postiería, la gestión financiera, cortas y reconexiones, etc.).



En cuanto a los gastos por compra de energía ha tendido a aumentar su participación desde un 50% inicial hasta un 70% actual, principalmente por crecimiento de mercado y ajustes a las tarifas ICE, por lo que es importante realizar inversión para generar mayor cantidad de energía, tanto con la optimización de las plantas propias como con la adquisición y construcción de nuevas plantas, para disminuir tanto la dependencia del ICE como reducir los impactos de los aumentos otorgados al ICE.

El gasto de operación ha mostrado un nivel similar en composición (26%), mientras el nivel sacrificado han sido las utilidades operativas que no han alcanzado los niveles esperados, pero aún así han sido parte de los recursos que JASEC ha destinado a labores de inversión como también la depreciación de activos.

En cuanto a la situación de mercado, JASEC se mantenido en un nivel del 5% respecto al mercado nacional, esa energía se destina a los abonados en la zona servida por JASEC según el siguiente detalle:



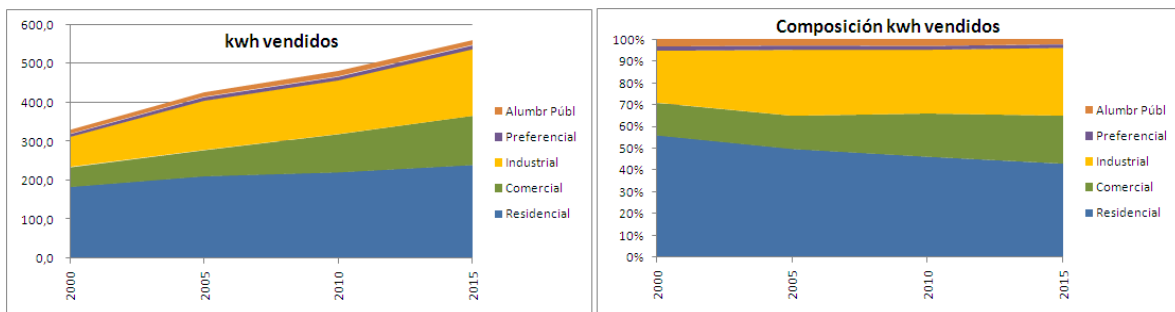
## **Ventas de Energía, Sector de Consumo \***

	<u>2000</u>	<u>2005</u>	<u>2010</u>	<u>2015</u>
Residencial	184,5	211,9	221,8	240,4
Comercial	49,9	66,2	97,1	125,4
Industrial	77,7	127,7	139,5	173,1
Preferencial	7,2	9,3	9,3	9,8
Alumbr Públ	10,3	11,4	13,8	11,9
<b>Total</b>	<b>329,6</b>	<b>426,4</b>	<b>481,5</b>	<b>560,7</b>

Fuente: Informes de Ventas JASEC y Estadísticas Gestionar Tarifas

\* Consumos en Gwh

Como se puede notar, la mayor cantidad de energía es consumida por el sector residencial (50%), mientras la industria y comercio que han venido en crecimiento de consumo representan el 45% y el restante 5% lo asumen los consumos preferenciales y el alumbrado público.



Así entonces, JASEC ha desarrollado una red eléctrica que pasó de vender 300 millones de kwh hasta un total de 560 millones de kwh en un periodo de 15 años, es decir un 70%.

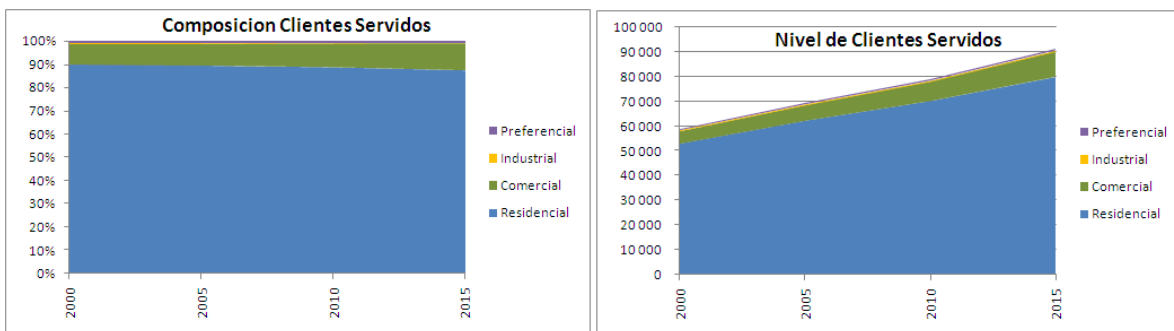
En cuanto a los abonados servidos, estos han pasado de 58 902 clientes servidos en el periodo 2000 y que se ha incrementado hasta el día de hoy en 91 089 servicios, es decir un incremento de 54% del mercado servido.

### **Cantidad de Abonados, por Sector de Consumo**

	<u>2000</u>	<u>2005</u>	<u>2010</u>	<u>2015</u>
Residencial	53 051	62 225	70 161	79 822
Comercial	4 975	6 230	7 818	10 292
Industrial	432	425	384	386
Preferencial	444	521	548	589
<b>Total</b>	<b>58 902</b>	<b>69 402</b>	<b>78 912</b>	<b>91 089</b>

Fuente: Informes de Ventas JASEC y Estadísticas Gestionar Tarifas

En cuanto a la composición de dichos abonados, se puede notar que el 89% corresponde a clientes residenciales, un 9% corresponden al comercio y el restante 1% se asignan entre industria y preferencial de carácter social.



En cuanto al Balance de Energía de JASEC durante los últimos 15 periodos, se presenta un detalle de generación, compras, ventas y pérdidas de energía, los cuales muestran diversidad de tendencias, por un lado las ventas y las compras de energía crecen, mientras la generación y las pérdidas de energía se han mantenido.

## **Balace de Energía, Sistema Eléctrico JASEC \***

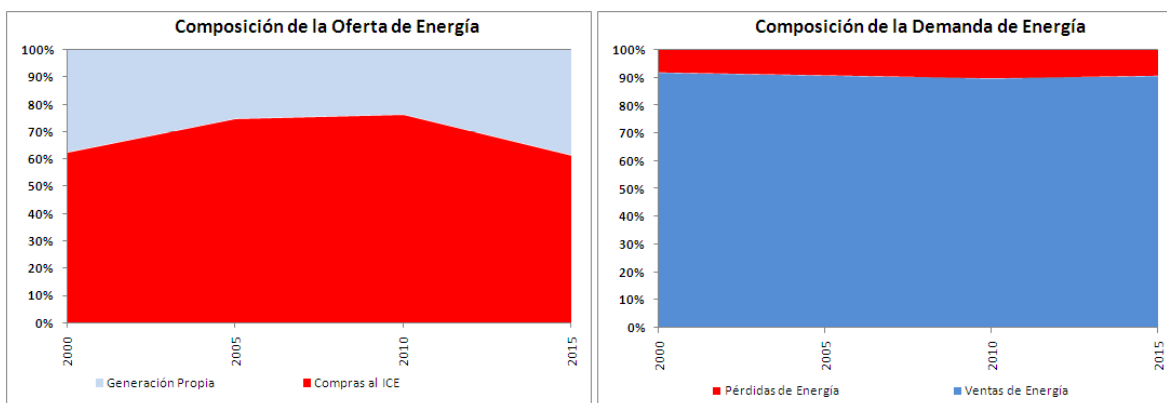
	<u>2000</u>	<u>2005</u>	<u>2010</u>	<u>2015</u>
Birris I	98,9	85,0	74,0	89,2
Birris III	35,3	32,7	32,0	34,1
Barro Morado	0,0	0,0	7,7	9,0
Tuis	0,0	0,0	12,8	11,5
Toro III	0,0	0,0	0,0	94,2
<b>Generación Propia</b>	<b>134,2</b>	<b>117,8</b>	<b>126,5</b>	<b>238,0</b>
Compras al ICE	224,4	351,5	409,7	380,0
<b>Total Disponible</b>	<b>358,6</b>	<b>469,3</b>	<b>536,2</b>	<b>618,0</b>
<b>Ventas de Energía</b>	<b>329,6</b>	<b>426,4</b>	<b>481,5</b>	<b>560,7</b>
<b>Pérdidas de Energía</b>	<b>29,0</b>	<b>42,8</b>	<b>54,7</b>	<b>57,3</b>
<b>% Pérdidas</b>	<b>8,09%</b>	<b>9,13%</b>	<b>10,20%</b>	<b>9,28%</b>

Fuente: Informes de Generación JASEC y Estadísticas Gestionar Tarifas

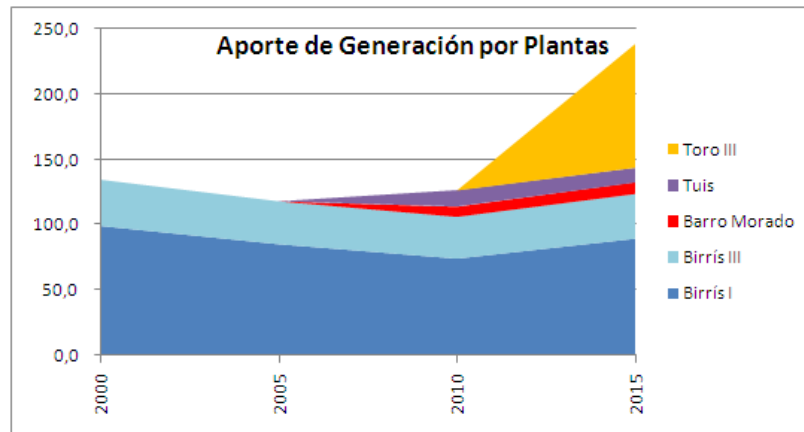
\* Consumos en Gwh

Como se puede notar, en los siguientes gráficos se muestra que la mayor participación de Compras de Energía al ICE en la determinación de la Oferta de Energía, con tendencia a crecimiento, ya que la generación propia no ha podido crecer en la medida en que las ventas se han incrementado.

Respecto a la energía demandada, la composición entre ventas y pérdidas de energía se ha alterado muy poco y se ha corregido en los últimos, manteniendo las pérdidas de energía en un nivel similar al 9%, mientras las ventas facturadas representan 91%.



Como se puede notar, JASEC ha venido adquiriendo plantas de generación hidroeléctrica a lo largo de los últimos 15 años, inicialmente en 2006 se adquiere el Sistema Barro Morado en Aguacaliente de Cartago, en 2009 se adquiere la Planta Tuis ubicada en Turrialba y en el periodo 2013 se adiciona un contrato de arrendamiento de la Planta Toro III ubicada en San Carlos de Alajuela.



## 2. Cambios en el entorno durante el periodo de gestión, incluyendo los principales cambios de orden jurídico que afecten el quehacer de la Institución

En el ámbito jurídico, la Ley No. 8345 en Febrero del 2003 denominada “Participación de de las Cooperativas de Electrificación Rural y Empresas de Servicios Públicos Municipales en el Desarrollo Nacional”, vino a brindar el marco legal para obtener concesiones de uso de las aguas para fuerza hidráulica en todo el territorio nacional, por parte de las Cooperativas Eléctricas y las Empresas Públicas Municipales.

Asimismo, la Ley concedió facultades a las Empresas de Servicios Públicos Municipales y Cooperativas de Electrificación Rural, para realizar convenios de asociación con otras empresas públicas como el ICE y CNFL, para el desarrollo de proyectos hidroeléctricos. Esta facultad permitió que JASEC se asociara con el ICE la construcción del P.H. Toro 3.

Esta Ley implicó para la suscrita en calidad de Líder de la UEN junto con los Coordinadores y Personal de los Procesos, la revisión de estructura contable y procedimientos para que la organización estuviera preparada ante estos cambios.

La Ley No. 8660 de "Fortalecimiento y modernización de las Entidades Públicas del sector de Telecomunicaciones", aprobada en mayo del año 2008, concedió autorización a JASEC para prestar servicios de Telecomunicaciones, en cualquier parte del territorio nacional, y en contratación administrativa vino a flexibilizar los procedimientos de la misma manera que al ICE. Esto facilitó en JASEC la realización de compras en forma y eficiente, agilidad que constituyó un gran beneficio para el desarrollo del Proyecto Hidroeléctrico Toro 3.

Esta Ley también concedió a JASEC una ampliación del límite de endeudamiento, pasando de \$10.000.000,00 al 45% del valor de sus activos totales. Con este incremento JASEC dispuso de mayor capacidad de endeudamiento, lo que le permitió incursionar en el desarrollo de nuevos proyectos, incluyendo Toro 3.

En lo que constituye lo que denomino un nuevo enfoque de regulación, sobre todo en los últimos dos o tres años ARESEP modificó la manera como venía haciendo las cosas, lo que implicó mayores esfuerzos institucionales para la presentación de estudios tarifarios; esta nuevo enfoque y el modo como fue introducido implicó para JASEC, al igual que para las demás compañías del sector, un estado de inseguridad pues modificaron los procedimientos sin previa comunicación, siendo en las Resoluciones de las solicitudes de estudios de actualización de tarifas donde establecían los requisitos, generando rechazos en las peticiones. Finalmente en el segundo semestre del año 2015 se logró la aprobación de un estudio tarifario, muy necesario para la Institución, aunque alejado de las pretensiones establecidas en la solicitud, pero que en todo caso vino a aliviar de algún modo la situación financiera, proporcionándole recursos para la operación e inversión.

### 3. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional de la unidad al inicio y final de la gestión

En JASEC están debidamente establecidas las obligaciones y responsabilidades asociadas al sistema de control interno. La suscrita al retirarse de la Institución el 31 de julio 2015, cumplió con lo solicitado por el ente responsable complementando la información respectiva en el sistema.

4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad a cargo, al menos durante el último año.

Durante todo el periodo de trabajo se brindó especial atención al control interno, generando las instrucciones tanto dentro de la misma UEN como hacia el resto de la organización. Esto se aprecia tanto en los procedimientos como en las directrices y oficios que se localizan en la UEN.

Igualmente es necesario indicar que con motivo de los sistemas nuevos y los que fueron objeto de revisión posteriormente, el control interno fue un factor determinante en la formulación de los requerimientos, de manera que tanto desde el punto de vista técnico como de control, existiera garantía y confianza en las operaciones.

5. Principales logros alcanzados durante la gestión, de conformidad con la planificación institucional o de la unidad

Inicio en JASEC

Al iniciar mis labores en JASEC el 08 de febrero 2000, recién habían concluido una reingeniería de procesos, por lo que fue preciso dedicar esfuerzos a consolidar la nueva estructura organizacional, en conjunto con el grupo de trabajo.

En materia financiera, destaca en sus inicios la formulación de nuevos Catálogos Contable y Presupuestario, esfuerzos en materia de presentación de estudios de actualización de tarifas ante la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) y la organización de registro y administración de los ingresos efectivos.

La programación de pagos avanzó sustancialmente en los tiempos de respuesta y la atención de quejas por parte de proveedores, en comparación con la situación que imperaba al inicio; no obstante que fue objeto de atención continua en razón de la aplicación del control interno que debe regir la actividad, es una actividad que aún puede ser objeto de mejora.

En materia presupuestaria, mediante la creación de una plaza para atender lo correspondiente a la planificación estratégica y operativa, seguimiento administrativo de proyectos (Plan de Inversiones), evaluación y control, recurso y función que posteriormente se trasladó al Proceso de Planificación actual, dependiendo directamente de la Gerencia.

En el orden administrativo, el Proceso Desarrollar Recursos Humanos trabajó en un nuevo Manual de Puestos que se ajustara a la nueva organización, con los conceptos más modernos en la materia. En lo que corresponde a Administrar Materiales y Equipos, la reorganización de las bodegas y materiales en patio, la disposición de materiales de desecho que permitieran un mejor uso del espacio procurando un ingreso a la Institución, así como mejoras en los procedimientos y en el control interno de los materiales bajo custodia. Igualmente los Procesos Contratar Bienes y Servicios y Gestionar Apoyo Logístico con la revisión de sus procedimientos que permitieran una gestión más eficiente en cuanto al servicio que cada uno presta.

### Automatización de Sistemas

Posteriormente, se dio énfasis a la automatización de los sistemas, ya que hasta ese momento únicamente se contaba con registros de esa naturaleza para el registro contable y del inventario, ambos sumamente limitados en sus operaciones, pues estaban enfocados al registro y no a la administración ni control. En ese tanto, se contó con un Sistema de Recursos Humanos (antes de eso se contaba con una herramienta muy rudimentaria para la planilla), el Sistema Administrativo Financiero (SIFAJ) que contemplaba integración de Presupuesto, Tesorería y contabilizar y el que se continuó ampliando para incorporar otras áreas de trabajo.

En los últimos años se trabajó en los Sistemas de Transportes, de Asignación de Gastos Administrativos, Cuentas por Cobrar y de Activos y Pasivos Financieros; En todos los casos, los requerimientos fueron establecidos por el personal de la UEN y la Consultoría en la materia, cumpliendo en que corresponda con las Normas Internacionales de Información Financiera y con los requerimientos necesarios para el registro y operación contable de las operaciones.

### Auditoría Externa

En el año 2000 se contrató la primera Auditoría Externa, que ARESEP tenía como requerimiento en su Instructivo para la presentación de estudios tarifarios. En esta oportunidad y hasta el 2007, la Opinión resultó con salvedad en virtud de que no se contaba con los Auxiliares de Propiedad Planta y Equipo.

### Levantamiento de Auxiliares de Propiedad Planta y Equipo

Con esfuerzos institucionales de la Gerencia, Subgerencia, UEN de Distribución, UEN de Tecnologías de Información y UEN de Apoyo con acompañamiento del Consultor Lic. Vernor Mesén, se logró en el periodo 2008 el levantamiento de los

Auxiliares de Propiedad, Planta y Equipo de las Plantas de Generación y General, que implicó:

- Capacitación en materia de Normas Internacionales de Contabilidad al área administrativa y financiera bajo un programa intensivo los sábados y a cargo del Lic. Vernor Mesén, especialista en esa materia. De igual manera se brindó capacitación a todos los Coordinadores, Líderes y Profesionales de la Institución, de una forma menos intensa en razón del puesto y profesión.
- Se diseñó y estructuró el Catálogo Contable que permitiría incorporar en los registros contables los Auxiliares de Propiedad, Planta y Equipo, en conjunto con el personal técnico que tiene el conocimiento de los equipos, lo cual permite que la estructura facilite para una administración de esos bienes.
- Se diseñaron los requerimientos técnico y de administración para el sistema automatizado respectivo el cual fue contratado por la UEN de Tecnologías de Información.
- En vista de que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) tienen como requisito que la valoración debe ser realizada por un profesional o empresa con criterio independiente, se contrató una empresa para el levantamiento y valoración de las Plantas de Generación, lo que un ajuste importante en la cuenta contable, que brindó mayor solidez en los Estados Financieros.
- Se tenía como objetivo el levantamiento y valoración de las Plantas de Distribución, Subtransmisión y Alumbrado Público para el año 2009, sin embargo no fue posible encontrar en el mercado una empresa que realizara tanto el levantamiento como la valoración. Luego de publicados dos concursos, en uno de ellos se obtuvo participación únicamente para el levantamiento, lo que resultaba inconveniente para los objetivos institucionales
- Por tal motivo, se constituyó un equipo de trabajo, dirigido por el Ing. Isaac Reyes de la UEN de Distribución, quien estableció los procedimientos, requerimientos de equipo y personal para acometer en forma directa el proyecto.
- Para tal efecto el equipo administrativo de la UEN y la Consultoría colaboraban en la materia que le es propia.
- Finalmente en el 2010 se logró disponer del Auxiliar de Propiedad Planta y Equipo de la Planta de Distribución, Subtransmisión y de Alumbrado Público, que implicó igualmente un importante ajuste en los registros contables.



- De esta manera, se logró a partir de ese año obtener una Opinión Limpia de los Estados Financieros de JASEC.

### Calificación de Riesgo

Con motivo del endeudamiento en que fue incurriendo JASEC, fue preciso contratar una empresa para realizar la calificación de Riesgo; la adjudicación se realizó a la firma Fitch Rating la cual por tres años consecutivos efectuó la valoración (periodos 2010, 2011 y 2012).

En esa tarea, la suscrita en conjunto con el Coordinador y personal del Proceso Gestión de Tarifas, coordinó la gestión de la información a nivel institucional, así como las diferentes presentaciones por parte del personal a la contratista. Este fue un esfuerzo importante de coordinación, puesto que prácticamente todas las áreas de la Institución tuvieron que facilitar información, realizar la presentación y contestar preguntas que planteaban los representantes de la empresa.

### 6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y pendientes de concluir

Al inicio de la gestión, el proyecto consistía en la implementación de la reingeniería efectuada durante los años 1998 y 1999, la cual se consolidó en los primeros años de gestión. Igualmente y por tratarse de una empresa en marcha, se realizaron ajustes a través del tiempo que permitieron atender en mejor forma las obligaciones encomendadas. Al momento de mi retiro, estaban en proceso de revisión los sistemas de Cuentas por Cobrar y de Activos y Pasivos Financieros principalmente por los Procesos Contabilizar, Administrar Recursos Financieros y Presupuestar y Controlar Recursos, previo a entrar en la fase de pruebas.

Igualmente, se había puesto en marcha el sistema de reporte de funciones (asignación de gastos administrativos), el cual venía a cumplir no solo una función de rendición de cuentas, sino también porque permite identificar en forma detallada a qué actividad se dedican los recursos, asignando a estas también los costos. Este obedece en principio a un requerimiento de ARESEP tendiente a identificar claramente los costos de las diferentes actividades reguladas y no reguladas, para el debido respaldo de los estudios tarifarios. Debo decir que este sistema demandó muchos esfuerzos en su aplicación, pues hubo que dedicar mucho tiempo a efectos culturizar el uso diario del reporte por parte del personal. Sin embargo el avance al 31 de julio era notorio. El control y administración de este sistema se asignó al Proceso Contabilizar con el fin de que desde un principio los Estados Financieros que se emitieran tomara en cuenta esta variable.

Otro Sistema de importancia contable y financiera, de control y rendición de cuentas es el SICOB, el cual permite administrar las Órdenes de Trabajo en Construcción (OTC's) y con ello lograr la conclusión y capitalización en el tiempo establecido. A pesar del esfuerzo realizado en los últimos tiempos, las órdenes de trabajo abiertas en el Proceso Contabilizar eran de gran impacto desde el punto de vista financiero, pues en esa condición no se capitalizan, aunque ya se encuentren terminadas, por lo que en ese tanto no solo los Estados Financieros no reflejan la situación real, sino que también dificulta el rendimiento de cuentas interno y externo.

## 7. Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión

En cuanto a los recursos que fueron asignados a la UEN, básicamente estuvieron dirigidos a la atención de los salarios, debiendo agregar que en general en todos los Procesos se trabajó con el mínimo de personal posible. Además de recursos para el pago de salarios, se gestionaron recursos para la contratación de una Consultoría en materia administrativa y financiera, con el fin de lograr un acompañamiento en la modernización técnica y tecnológica, guardando todos los aspectos propios del ámbito contable y de control interno. Esa Consultoría se obtuvo desde el año 2008 con la capacitación en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en la formulación conjunta de requerimientos para desarrollo de sistemas, validación de procedimientos para el levantamiento y valoración de auxiliares de Propiedad Planta y Equipo, Calificación de Riesgos, pruebas de sistemas y otros.

Los sistemas automatizados, cuyos recursos fueron asignados a la UEN de Tecnologías de Información pero el trabajo se realizó en conjunto, vinieron a eficientizar y dar seguridad en la ejecución de las labores. Estos sistemas cuyos resultados obedecieron a un esfuerzo conjunto con las áreas técnicas y Tecnologías de Información, fueron principalmente:

- SIFAJ (Sistema de Información Administrativo y Financiero de JASEC (2005)
- Sistema de Recursos Humanos (2006)
- Sistema Auxiliar Propiedad Planta y Equipo (2008)
- Levantamiento de los componentes de la cuenta Propiedad Planta y Equipo (2008 y 2010)
- (SICOB) Sistema de registro de obras (2014)
- Sistema de Activos y Pasivos Financieros (2014)
- Sistema de Cuentas por Cobrar (2014)

- Sistema de reporte de tiempos del personal en las diferentes actividades (RECAF) (2014)

Además, lo siguiente:

- Elaboración de Manual de Políticas Contables (2012)
- Elaboración de Catálogo Contable y Presupuestario para el registro de nuevos negocios (2014)
- Elaboración de Manual de Procedimientos contables (2014)

#### 8. Sugerencias para la buena marcha de la Institución o unidad a cargo (opcional)

En cuanto a gastos:

- Cuidar de manera efectiva la asignación de los recursos presupuestarios, de forma tal que se logre eficientizar su uso. Desde ese punto de vista, tomar en cuenta lo llevado a cabo por el Comité Presupuestario en el análisis del Presupuesto anual así como Presupuestos Extraordinarios y Modificaciones de Presupuesto, exigiendo justificaciones cuantitativas que tomen en cuenta el modo de hacer las cosas, el inventario en el Almacén, las compras en proceso, la cantidad de personal en cada unidad o Proceso, los planes de trabajo en las áreas técnicas, a efectos de no adquirir más allá de lo necesario y principalmente hacer uso del material bajo custodia del Almacén respectivo.
- Igualmente importante es cuidar que la aprobación y disponibilidad de recursos se materialicen en su consecución (compra), totalmente acorde con lo aprobado por el Comité Presupuestario.
- No obstante que en algunos casos se justifica la creación de plazas, tomar en cuenta las implicaciones económicas que el incremento en el gasto salarial implica. Antes que eso, verificar de qué otro modo lograr el objetivo, con los recursos disponibles.

#### Otros

- De la naturaleza y actividad Institucional derivan una serie de obligaciones que cada día profundizan más y obliga a dedicar mayor cantidad de recurso humano a la atención. Me refiero específicamente a las solicitudes de información financiera y contable por parte principalmente de ARESEP y el Ministerio de Hacienda (diferentes unidades), que obliga a un reproceso de la información dado que cada una lo solicita en sus formatos, diferentes entre sí. Previo a la salida en el mes de julio 2015, ya se estaba valorando

con el Proceso Contabilizar, la necesidad de sistematizar esos informes de manera que pudieran obtenerse del mismo Sistema. En todo caso, se hace necesario también iniciar con la formulación del proyecto para la obtención de un sistema que sustituya al actual SIFAJ, el cual data del año 2005 y requiere nuevas funcionalidades que no es posible obtener con el sistema actual.

- La materia tributaria cobra cada día mayor relevancia por lo que sería recomendable contar con una unidad especializada a lo interno; en tanto no se cuente con esta instancia es prudente mantener un contrato de consultoría especializada que satisfaga esa necesidad, antes que exponerse a riesgos de incumplimiento, usualmente con consecuencias tipo sanción pecuniaria.
- Continuar con la revisión de los procedimientos incorporados en el Sistema de Gestión Empresarial, introduciéndoles mejoras e incorporando otros que se encuentren pendientes.
- Igualmente es sano seguir empoderando al personal. El personal de JASEC, en su mayoría, está identificado y comprometido con la Institución y sus objetivos, por lo que sería de gran beneficio aprovechar esa ventaja.
- Guardar buena relación y comunicación con el Ente Regulador a efectos de tener la confianza de dirigirse al mismo en busca de satisfacer necesidades de aclaración de información o cualquier aspecto que se estime necesario. En ese sentido, aprovechar cualquier espacio que la ARESEP facilite.
- Dar seguimiento a los requerimientos que establece la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP)
- Dar seguimiento a las recomendaciones de la Auditoría Externa
- Atender las solicitudes de información que realiza el Ministerio de Hacienda y en general todo lo que tiene relación con esa Entidad, en razón de que su incumplimiento deriva en sanciones de orden económico.
- 

#### 9. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad (opcional)

No se incluye.

#### 10. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que hubiese girado la Contraloría General de la República.

Al concluir mis labores no existía ningún tema pendiente con la Contraloría General de la República.

11. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que le hubiese girado otro órgano de control interno.

Se encontraban en proceso de implementación las recomendaciones giradas por la Auditoría Externa, las cuales se refieren a asuntos relacionados con diferentes Procesos de la Institución.

Se ha venido cumpliendo satisfactoriamente con la información que requiere el Ministerio de Hacienda en lo que concierne a los informes financieros, de conformidad con lo establecido por la Ley de Administración Financiera de la República.

La Autoridad Reguladora de Servicios Públicos emite con las Resoluciones lineamientos que debe cumplir la Institución para el siguiente estudio o de manera general. La información mensual se remite regularmente. La particular, de la última Resolución, luego de diferentes sesiones de trabajo se cumplió debidamente, prueba de ello es la aprobación de la solicitud tarifaria durante el segundo semestre del 2015.

12. Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones que le hubiese formulado la Auditoría Interna

Las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna estaban en proceso de atención por parte de las diferentes unidades, conforme los planes de atención que se habían formulado, los cuales fueron solicitados por la misma Auditoría.