



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

**SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 5.157**

**11 DE MARZO DEL 2.017**

-----  
**ARTÍCULO No.**

**ASUNTO**  
-----

**ARTÍCULO ÚNICO:**

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL  
(ANEXO)**

**FIRMA DEL ACTA**



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

**ACTA 5.157**

Sesión extraordinaria, celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago. **VERIFICACION DE QUORUM:** al ser las ocho horas del día sábado once de marzo del año dos mil diecisiete, están presentes en El Yas de Cartago, los Directores Salvador Rojas Moya, Presidente, Alfonso Víquez Sánchez, Vicepresidente, Alejandra Pereira López Secretaria, Luis Gerardo Gutiérrez Pimentel, Lisbeth Fuentes Calderón, por lo que se cuenta con el quórum requerido para iniciar la sesión.

Además, participan los señores: Ing. Carlos Quirós Calderón, Gerente General a.i., Lic. Francisco Calvo Solano, Subgerente a.i., Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Jurídico.

La directora Mariangella Mata Guevara, no asiste a la sesión por motivos de salud, se disculpó con antelación.

El director Víctor Hernández Cerdas, no asiste a la sesión, se disculpó con la debida antelación.

El Lic. Raúl Quirós Quirós, Auditor Interno, no participa de la sesión, presentó disculpa con la debida anticipación.

**ARTÍCULO ÚNICO: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (ANEXO)**

Para este punto se encuentran presentes, el Lic. Jose Arce Lascarez y el Lic. Arnold Mora Muñoz, Coordinador y Profesional Planeamiento Calidad y Control.

Además, están presentes los señores Alberto Leer Guillén, Luis Gómez Cerdas y Damian Calvo de León, consultores.



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

Procede don Alberto Leer a explicar la metodología a seguir con el fin de definir tanto la misión como visión institucional dentro del nuevo planeamiento estratégico, en la que se desprenden subtemas a establecer como son los negocios a que se dedicará la Empresa en los próximos años, cómo los desarrollará de manera general, entre otros temas.

Proceden los señores directores a analizar y discutir cada uno de los aspectos con amplitud, de la mano con la administración superior y la asesoría de don Alberto Leer.

**SE ACUERDA: de manera unánime y en firme con cinco votos presentes.**

**1.a. Convocar a sesión extraordinaria el sábado 08 de abril de los corrientes, con el fin de continuar con el análisis y definición del plan estratégico institucional.**

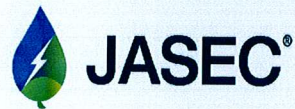
Se anexa a esta acta la presentación realizada por los consultores como parte integrante de la misma.

**SE LEVANTA LA SESIÓN A LAS 11: 30 HORAS**

  
**Ing. SALVADOR ROJAS MOYA.**  
**PRESIDENTE**

  
**Bach. ALEJANDRA PEREIRA LÓPEZ.**  
**SECRETARIA**





## Acompañamiento para actualizar el Plan Estratégico

Taller N°1 de formulación del Plan Estratégico de JASEC  
11 de marzo de 2017



1



## Objetivos del 1er Taller



- Revisar la misión
- Actualizar la visión a cinco años
- Identificar los grupos de interés de JASEC para determinar la propuesta de valor hacia estos grupos.



2





### Reglas para lograr sesiones eficientes



- ✓ Los celulares se contestan fuera del salón de sesiones.
- ✓ Se apagan computadoras y tabletas electrónicas.
- ✓ El grupo de trabajo asiste puntualmente a todas las sesiones, y si una persona llega tarde o no asiste a una sesión se abstiene de preguntar sobre lo que ya se explicó y decidió.
- ✓ Todas las intervenciones y preguntas pertinentes al tema son válidas pero no deben exceder de cinco minutos.
- ✓ Los comentarios se hacen al grupo entero y no se hacen comentarios entre grupos aislados.
- ✓ La presentación estará a disposición en digital con el Proceso de Gestión de Planeamiento, Calidad y Control.



### Metodología para formular el Plan Estratégico de JASEC

**Paso 7:** Definir el mapa de responsabilidades

**Paso 6:** Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas

**Paso 5:** Determinar las iniciativas estratégicas para cada objetivo

**Paso 4:** Determinar ejes y objetivos estratégicos e indicadores con peso ponderado

**Paso 3:** Analizar principales problemas internos y externos

**Paso 2:** Identificar a grupos de interés y determinar propuesta de valor de JASEC a estos grupos de interés

**Paso 1:** Definir Misión, Visión y Valores (marco estratégico)



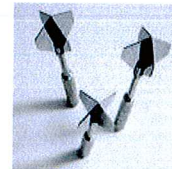
## Plan Estratégico

Un proceso para determinar la dirección en que la empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.

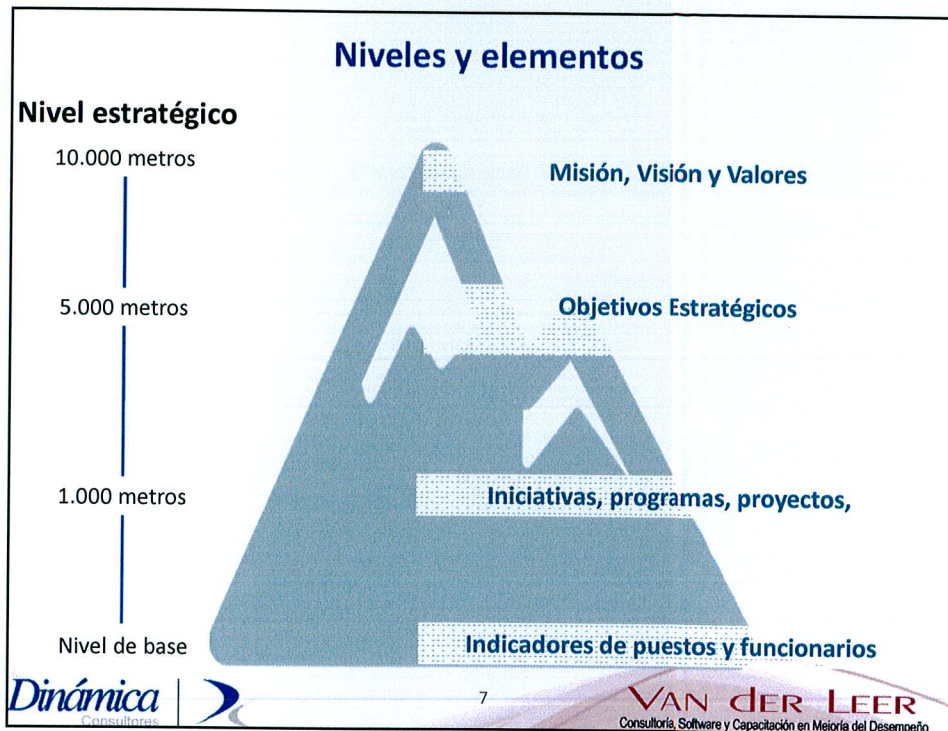


## Objetivos de un Plan Estratégico

- Servir de guía para otros sistemas como:
  - Estructura de la empresa
  - Planeación de Recursos
  - Presupuestos
- Motivar el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización (hacia arriba y hacia abajo).
- Promover procesos reforzadores y coherentes
- Fomentar un sistema de valores y clima sustentador



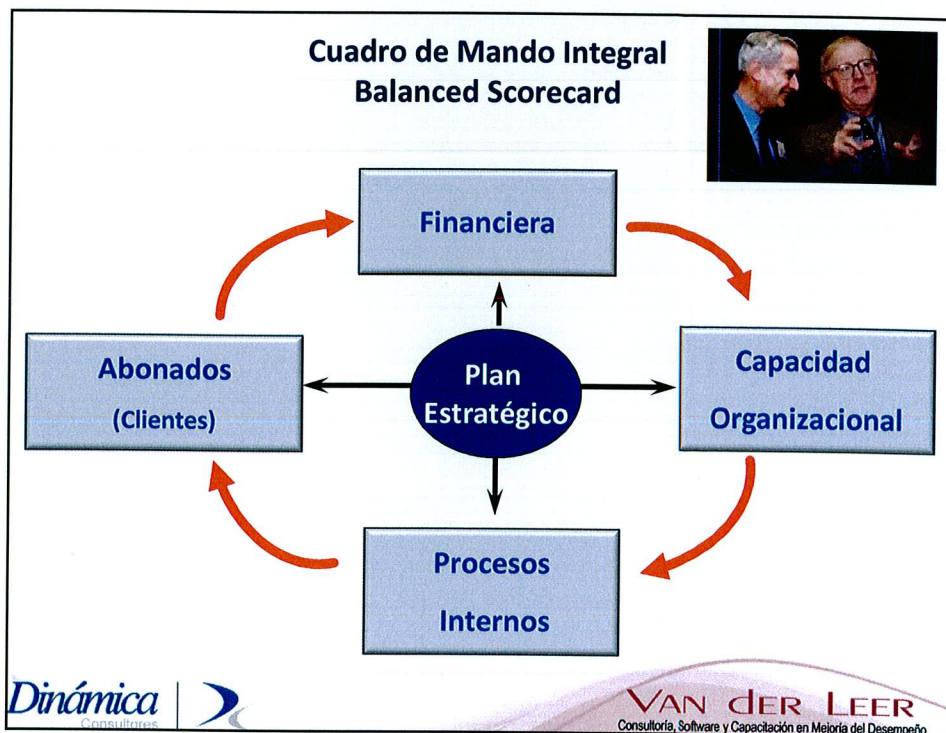
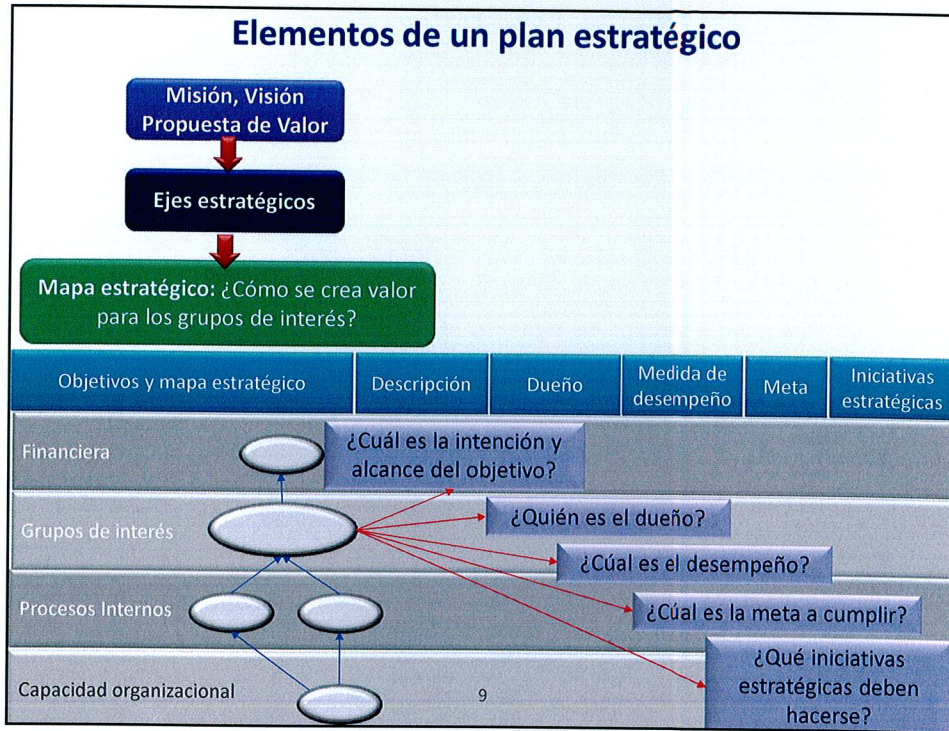




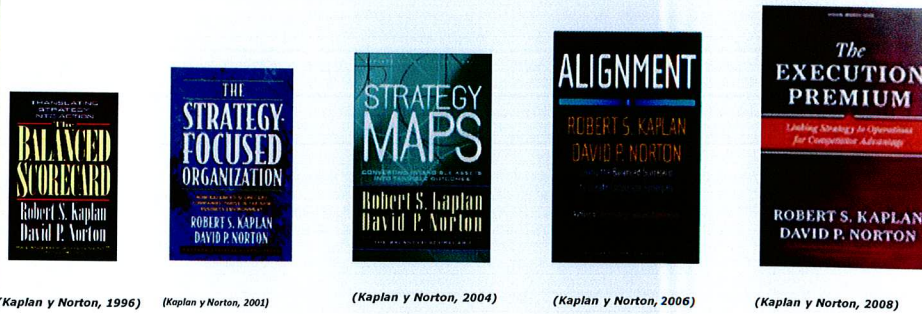
### Ventajas de un Plan Estratégico

- El plan y las políticas derivadas pueden ser comunicadas más fácilmente a las personas claves, para lograr los objetivos de la organización.
- Se logra armonía y congruencia en las políticas, tácticas y estrategias evitando contradicciones y confusiones que lesionan la efectividad de la misma.
- Se facilita la adaptación al ambiente cambiante y la actualización de los planes para enfrentar el nuevo panorama del país y de Cartago.

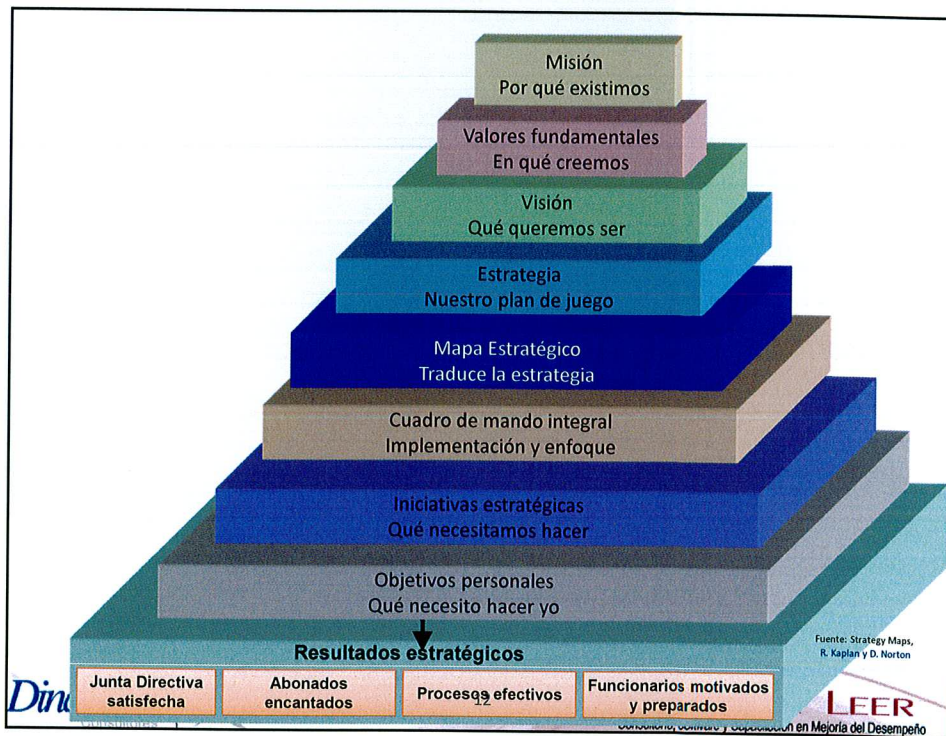




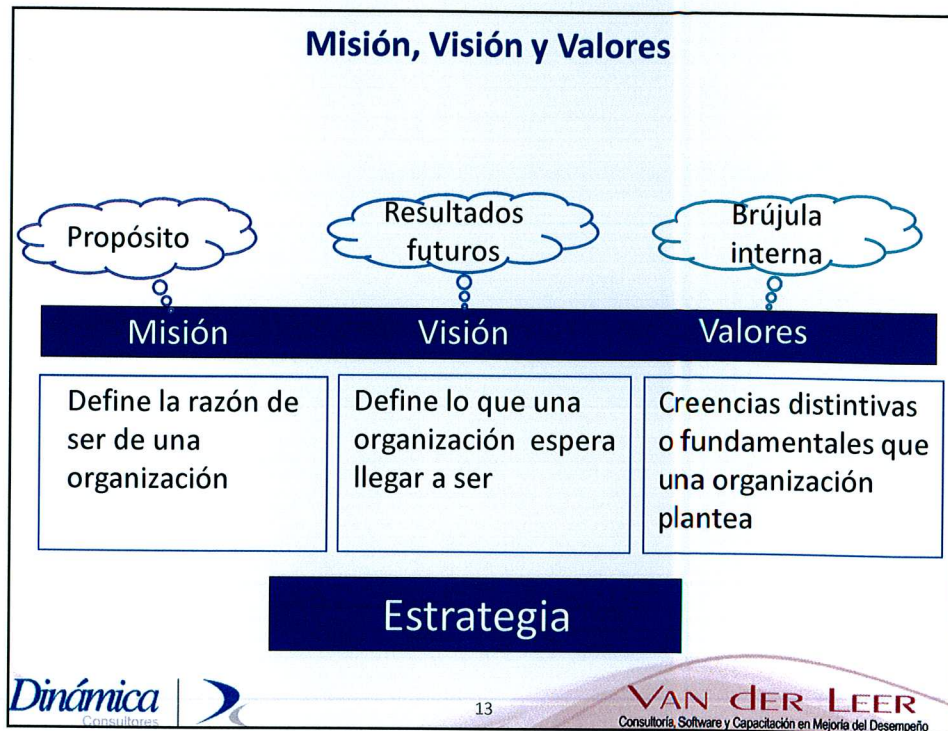
**El Balanced Scorecard es la estructura de desempeño más utilizada en la actualidad por las organizaciones.**



(Kaplan y Norton, 1996) (Kaplan y Norton, 2001) (Kaplan y Norton, 2004) (Kaplan y Norton, 2006) (Kaplan y Norton, 2008)







### Una misión

La misión define el negocio en que está la empresa.

- ❖ Debe ser un objetivo claro, que especifique en qué negocios se debe estar y en que negocios no se debe estar, para que unifique los esfuerzos de la organización.
- ❖ Debe ser vigorosa, clara, atractiva y llegar al interior de las personas.
- ❖ Estas la deben comprender inmediatamente porque requiere poca o ninguna explicación.

14

**VAN DER LEER**  
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño



### Ejemplos de Misión: ¿En que negocio estamos?

- ✓ Estamos en el negocio de preservar y mejorar la vida humana.  
**Merck Sharp & Dohme**
- ✓ Construir soluciones de concreto de alto valor ingenieril  
**Productos de Concreto**
- ✓ Somos un Grupo Empresarial Multilatinio, de origen colombiano y naturaleza pública, que genera bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participa, mediante la prestación responsable e integral de soluciones en electricidad y gas, aguas, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones – TIC, con criterios de rentabilidad y sostenibilidad.  
**Empresas Públicas de Medellín**

15

**VAN DER LEER**  
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

### Misión actual de **JASEC**<sup>®</sup>

Somos una empresa de servicios de interés público que contribuye a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, administrada con los más altos principios éticos con igualdad de oportunidades, desarrollo sostenible y responsabilidad social.

**Dinámica**  
Consultores

16

**VAN DER LEER**  
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

## Consideraciones para la Misión de **JASEC®**

- Conviene definir en qué negocios debe estar JASEC y qué se desea lograr con la participación de este negocio.

Por ejemplo

- ✓ Generar ingresos
  - ✓ Dar servicios a la ciudadanía
- En qué negocios NO debe estar JASEC y por qué razones no conviene participar en ellos.




## En qué negocios debe estar **JASEC®**



Negocio	¿Qué se desea lograr?








**En qué negocios NO debe estar**  **JASEC®**

Negocio	¿Por qué razón?

19

**Propuesta de Misión de**  **JASEC®**

.....

20



### Una Visión es:



Cómo se ve la organización en un futuro.

Es el “sueño” o visión compartida para el futuro de la empresa

### Visión actual de




### JASEC®


#### En el ámbito externo:

Una empresa corporativa de servicios, líder, visionaria, con calidad internacional, que supera las expectativas de los clientes. Nuestros esfuerzos y resultados facilitan la generación de nuevos y mejores instrumentos de progreso, contribuyendo con el desarrollo sostenible, la inclusión social y la calidad de vida de la Sociedad Costarricense.

#### En el ámbito interno:



Una organización ágil, eficiente y efectiva, con servicios de alta calidad certificada, precios competitivos, equidad e igualdad de oportunidades y contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y respeto a la normativa técnica y jurídica.



**Visión de**  **JASEC®**

**Capital Humano:** que se desea lograr en capacidad y competencias estratégicas del personal de JASEC para el año 2021

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



**Visión de**  **JASEC®**

**Capital de Información:** qué se desea tener en sistemas de información para el año 2021

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



**Visión de**  **JASEC®**


**Capital Organizacional:** qué organización y cultura se desea tener en JASEC para el año 2021


- .....
- .....
- .....
- .....
- .....






Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño




**Visión de**  **JASEC®**

**Operaciones:** qué se desea alcanzar en lo referente a procesos de operación para el año 2021


- .....
- .....
- .....
- .....
- .....






Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño









**Visión de  JASEC®**

Qué se desea lograr con los abonados para el año 2021



- .....
- .....
- .....
- .....
- .....





**Visión de  JASEC®**

Qué se desea lograr en aspectos financieros para el año 2021



- .....
- .....
- .....
- .....
- .....




Visión resumida de de  **JASEC®**




---






 **Califique la nueva Visión**

Criterios	Evaluación
¿La visión expresa la posición deseada por JASEC para el periodo de vigencia establecido?	
¿Indica lo que se estará ofreciendo a los grupos de interés?	
¿Identifica lo que se espera del personal de la JASEC?	
¿Es retadora?	
¿Motiva a las jefaturas y funcionarios?	
¿Es sencilla y fácil de entender?	

Califique la visión de acuerdo a los siguientes criterios:  
 1= Deficiente 2= Bueno, 3= Muy bueno , 4= Excelente

...



## Los valores son una necesidad

Una administración basada en valores ya no es una elección filosófica: hoy en día es una necesidad para la supervivencia de las organizaciones de Costa Rica



### Los valores:

- Alinean a la gente
- Comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes.
- Facilitan la administración de las organizaciones, especialmente aquellas del sector público

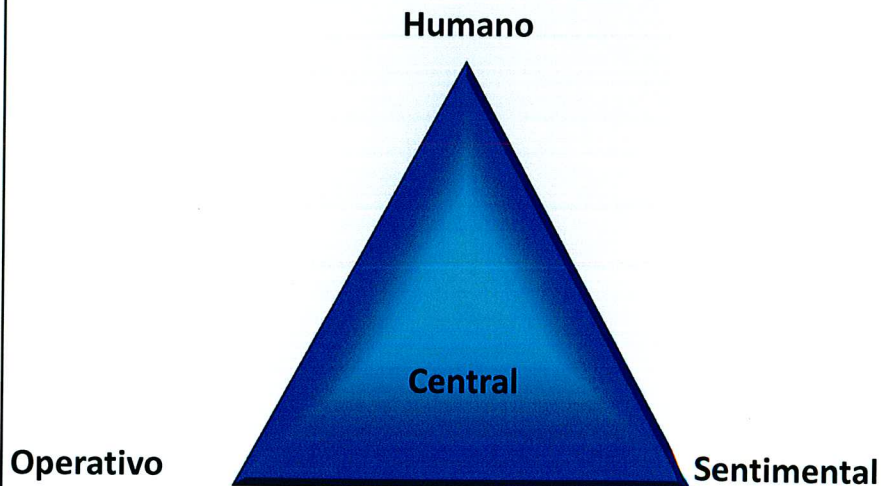


### ¿Cómo hacer que los funcionarios participen de los valores?

- ¿Ven la misión y los valores como guías que puedan identificar para sentirse orgullosos de su institución?
- ¿La misión y los valores ofrecen una base para las comunicaciones diarias y la toma de decisiones en toda la organización?
- ¿La misión y los valores constituyen un nuevo conjunto de reglas para asignar recursos y resolver problemas de las tareas y las personas?



### Triángulo de Valores



Fuente :Administración por Valores  
Dr. Salvador García (2005)

34





### Valores actuales de JASEC

1. **Orientación de negocios:** observamos nuestro trabajo a través de la óptica las expectativas del cliente.
2. **Honestidad:** hacemos un uso productivo y responsable de los recursos de la Empresa, velamos por su custodia y garantizamos la calidad de los servicios.
3. **Decisiones Oportunas:** somos una organización ágil y dinámica que demanda decisiones en tiempo legalidad y confiabilidad.
4. **Competencia técnica:** conocemos con detalle los productos/servicios que comercializamos y la normativa técnica y jurídica que rige la actividad.

**Dinámica**  
Consultoras



**VAN DER LEER**  
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño


### Valores actuales de JASEC

5. **Responsabilidad social y accesibilidad:** contribuimos con la comunidad costarricense de manera activa, sostenible y voluntaria, en los ámbitos sociales, económicos y ambientales con una orientación hacia los resultados, comprendiendo y entendiendo las diferencias individuales de la discapacidad, por lo que promovemos ajustes permanentes para garantizar una participación activa de todos los clientes internos y externos.
6. **Equipo de trabajo:** Comprometidos con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios.
7. **Igualdad de oportunidades:** Valoramos el aporte de cada persona; independientemente de sus características sin prejuicios, para un desempeño en igualdad de condiciones y responsabilidades, logrando una sociedad más equitativa.



**Dinámica**  
Consultoras



**VAN DER LEER**  
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

 **Valores que mejor identifican a JASEC**

N°	Valor
1	
2	
3	
4	

 37 

**Grupos de interés**

Grupos de interés se refiere al universo de entidades, sean individuos o grupos, que tienen un interés en la organización (Rohm, Wilsey, Perry, Montgomery, 2013).




 





Los principales grupos de interés de  **JASEC**<sup>®</sup>


 39   
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

Qué desean estos grupos de interés que les ofrezca

 **JASEC**<sup>®</sup>

 40   
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño



**VAN DER LEER**  
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

**Dinámica**  
Consultores

[soluciones@vanderleer.net](mailto:soluciones@vanderleer.net) / [dinamica@dcicr.com](mailto:dinamica@dcicr.com)

Central Tel: (506) 2224-8532 / (506) 2550-1350

**VAN DER LEER**  
Consultoría, Software y Capacitación