



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 5.171

29 DE ABRIL DEL 2.017

ARTÍCULO No.

ASUNTO

ARTÍCULO ÚNICO:

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL**

FIRMA DEL ACTA



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

ACTA 5.171

Sesión extraordinaria, celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago. **VERIFICACION DE QUORUM:** al ser las ocho horas del día Sábado veintinueve de abril del año dos mil diecisiete, están presentes en el Yas los Directores Alfonso Víquez Sánchez, Presidente a.i. Mariangella Mata Guevara, Luis Gerardo Gutiérrez Pimentel, Lisbeth Fuentes Calderón, Alejandra Pereira López Secretaria, Víctor Hernández Cerdas, 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, Lic. Jose Pablo Salas, Profesional Auditoría Interna.

El director Salvador Rojas Moya, Presidente no asistió al a sesión, se disculpó con antelación.

El Lic. Raúl Quirós Quirós, Auditor Interno, no asiste a la sesión, se disculpó con antelación.

ARTÍCULO ÚNICO: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Para este punto se encuentran presentes, el Lic. José Arce Lascares 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 Damián Calvo de León, consultores.

Inicia don Alberto Leer explicando que para este segundo taller se enfoca en la formulación del Plan Estratégico de JASEC, para ello, presenta los siguientes objetivos:

- Identificar los grupos de interés de JASEC para determinar la propuesta de valor hacia estos grupos.
- Revisar la misión



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

- Actualizar la visión a cinco años

Es por lo que se utilizó la siguiente metodología:

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

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

Paso 3: Analizar principales problemas internos y externos

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

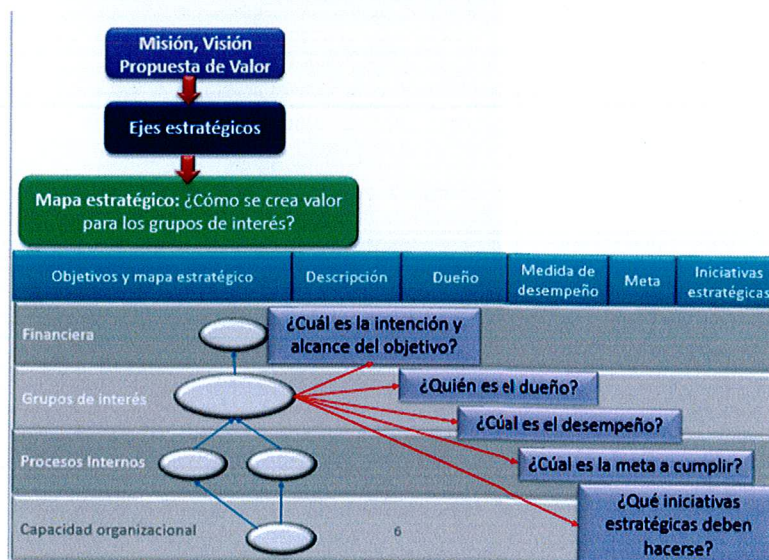
Paso 5: Determinar las iniciativas estratégicas para cada objetivo

Paso 6: Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas

Paso 7: Definir el mapa de responsabilidades

Resalta don Alberto Leer que el Plan Estratégico es un proceso para determinar la dirección en que la empresa necesita avanzar para cumplir con su misión, en la que se consideran los siguientes elementos.

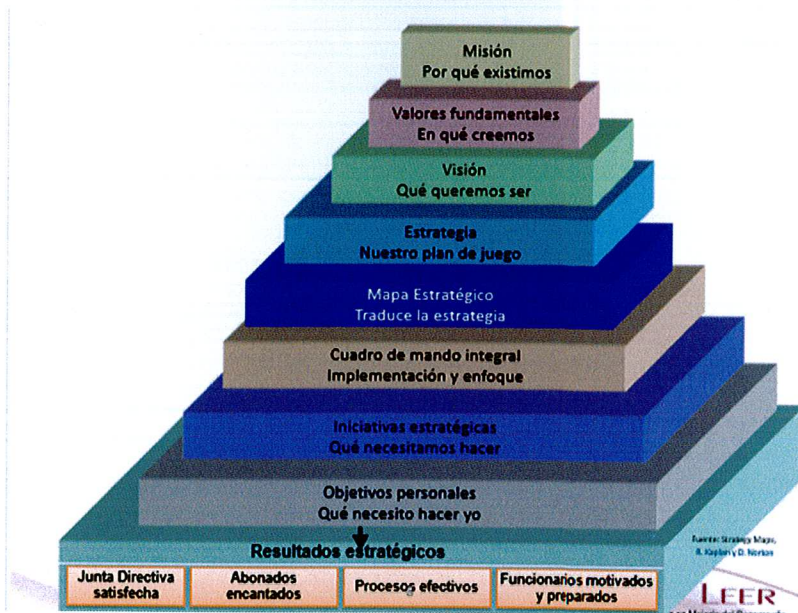
Elementos de un plan estratégico





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Señala que para esta labor se utilizará el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), el cual se basará en el siguiente esquema:





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

En lo que respecta a los grupos de interés, se refiere al universo de entidades, sean individuos o grupos, que tienen un interés en la organización, según Rohm, Wilsey, Perry, Montgomery, 2013.

Proceden los señores directores a analizar y definir los principales grupos de interés de JASEC, determinándose los que se muestran en el cuadro que se detalla a continuación:

Los principales grupos de interés de JASEC

Clientes			
Cientes residenciales (eléctrico)	Cientes industriales (eléctrico)	Cientes comerciales (eléctrico)	Cientes infocomunicaciones
Cientes mayoristas	Cientes minoristas		
Gobierno y comunidad			
Junta Directiva	Gobierno de Costa Rica	Comunidad Cartaginesa	Municipalidades de Cartago
Entes reguladores	Funcionarios	Proveedores	

Asimismo, se analiza qué desean los grupos de interés de JASEC, es decir, qué aspectos harían que se sientan encantados estos grupos de interés, para ello, se consideran lo siguiente:

Qué desean estos grupos de interés que les ofrezca

Cientes residenciales eléctricos:

- Buen servicio al cliente
- Tarifa competitiva
- Estabilidad



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

- Continuidad

Qué desean estos grupos de interés que les ofrezca

Clientes industriales eléctricos:

- Buen servicio al cliente
- Soporte técnico personalizado
- Brindar opciones
- Tarifa competitiva
- Estabilidad
- Continuidad
- Respuesta oportuna
- Asesoría adecuada

Clientes comerciales eléctricos:

- Buen servicio al cliente
- Tarifa competitiva
- Estabilidad
- Continuidad

Clientes infocomunicaciones:

- Disponibilidad
- Promociones
- Velocidad



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Triple play (Cable, teléfono, Internet)
- Precio competitivo
- Estabilidad
- Continuidad

Clientes mayoristas de infocomunicaciones:

- Bajos costos del servicio
- Velocidad en sus conexiones
- Disponibilidad
- Continuidad

Clientes minoristas de infocomunicación:

- Disponibilidad
- Buen servicio al cliente
- Precio competitivo
- Continuidad

Junta Directiva:

- Empresa líder en tecnología entre la industria
- Empresa con tarifas competitivas
- Calidad en el servicio
- Que no sea influenciada por actores políticos
- Que se desenvuelva a través de criterios empresariales de eficiencia



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

- Que contribuya al desarrollo de Cartago
- Generar bienestar a los trabajadores de la empresa y sus familias

Comunidad cartaginesa:

- Servicio eficiente
- Oportunidades de desarrollo económico
- Que genere empleos
- Proyección social
- Tarifas competitivas
- Calidad en el servicio

Gobierno de Costa Rica:

- Tarifas competitivas para atracción y retención de inversiones
- Servicios de calidad
- Generación de empleo
- Contribuir a la reducción de la brecha digital
- Que la empresa tenga sostenibilidad económica y ambiental

Municipalidades de Cartago:

- Tarifas competitivas para atracción y retención de inversiones
- Servicios de calidad
- Generación de empleo
- Contribuir a la reducción de la brecha digital



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Que la empresa tenga sostenibilidad económica y ambiental
- Buena iluminación pública para mejorar la seguridad
- Un aliado para proyectos estratégicos

Entes reguladores:

- Orden y disciplina
- Cumplimiento de la contabilidad regulatoria
- Cumplimiento del marco regulatorio
- Eficiencia
- Sostenibilidad económica
- Acceso rápido y veraz de la información
- Homogeneidad de la información
- Transparencia
- Apertura

Proveedores:

- Pago oportuno
- Transparencia en las compras
- Cumplimiento con los términos y condiciones
- Más compras

Continúan los señores directores a considerar los factores comunes que desea los grupos de interés, determinándose los siguientes:

- Factores comunes

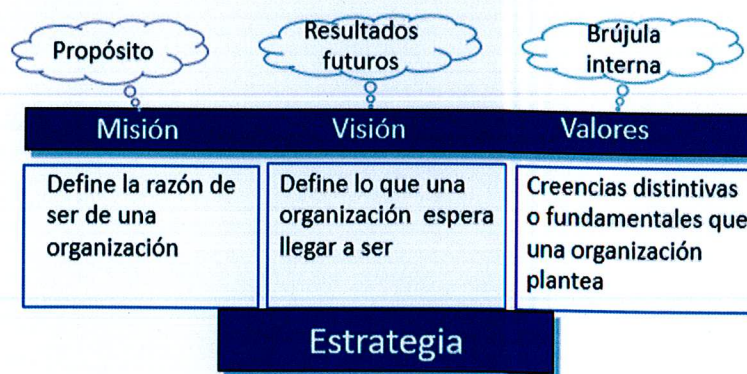


JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

- Tarifas competitivas
- Servicio de calidad y eficientes
- Desarrollo económico

Procede don Alberto Leer a comentar la importancia de definir con base a lo analizado hasta el momento la misión, visión y valores, los cuales se pueden definir de la siguiente manera:

Misión, Visión y Valores



Señala don Alberto Leer que en lo que respecta a la misión, se desprende lo siguiente:

Misión actual de JASEC

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.

A la vez dentro de las consideraciones para la misión de JASEC, se comentan las que se detallan a continuación:

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



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

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.

Para ello, con base a las consideraciones definidas en el taller del 11 de marzo, están las siguientes:

- JASEC puede estar en cualquier servicio público regulado por ARESEP, y servicios de telecomunicaciones.
- Se deriva brindar servicios complementarios. Ej.: Consultorías en materia eléctrica.
- La asesoría debería estar intrínseca como parte del servicio.

A la vez, se acordó el continuar en el negocio de generación de energía y explorar fuentes alternativas a la generación hidroeléctrica, como las siguientes:

En qué negocios debe estar JASEC

Negocio	¿Qué se desea lograr?
Generación hidroeléctrica	Porque es una inversión rentable (TIR 7%). El costo es menor que si se compra energía al ICE. Mayor atracción de inversiones en Cartago. Mejorar tarifa para los abonados.
Generación termoeléctrica (gas natural)	Energía a costos mas bajos. Se puede comprar. Se requiere construir tuberías dentro del país. Ya existen tuberías hasta las fronteras, se pagaría peaje para su uso .
Generación solar	Menores costos. Aprovechar tendencia de uso de fuentes ecológicas.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

En cuando al negocio de infocomunicaciones, se consideró lo siguiente:

Negocio	¿Qué se desea lograr?
Infocomunicaciones	Rentabilidad. Complementar los servicios que suministra Jasec. En un origen se deseaba suplir el servicio de transmisión de datos a proveedores mayoristas, pero esto no se hizo realidad y el negocio se ha convertido en proveer a los abonados.

Para ello, se calculó como necesarios 35.000 abonados para lograr el punto de equilibrio, y en la actualidad se tienen cerca de 8000 abonados (23%) después de tres años de operación.

Así como que hay ejemplos de solicitantes de este servicio a los que no se les ha podido ofrecer conexión a corto plazo.

En lo que respecta a los otros negocios que podría incursionar o está incursionando JASEC, se determinó lo siguiente:

Negocio	¿Qué se desea lograr?
Captación y distribución mayorista de agua	Responsabilidad social con la provincia de Cartago. Rentabilidad. Utilizar los recursos de agua existentes de las áreas servidas de la provincia de Cartago.
Distribución eléctrica	
Tratamiento del agua residual (saneamiento)	
Tratamiento de sólidos	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Negocio	¿Por qué razón?
Generación eólica	No se desea participar, porque no hay fuentes rentables en el territorio de JASEC.

Con base a lo anterior, determinan los señores directores la siguiente propuesta de Misión para JASEC:

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.

- a) Somos una empresa de servicios de interés público en las áreas de generación y distribución eléctrica, infocomunicaciones, acueducto y saneamiento, que contribuye a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
- b) Somos una empresa de servicios de interés público que contribuye por medio de la generación y distribución eléctrica, infocomunicaciones, acueducto y saneamiento, 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.
- c) Contribuimos a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes mediante la prestación eficiente de servicios de interés público, con los más altos principios éticos que procuran la igualdad de oportunidades, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Explica don Alberto Leer que en lo que respecta a la visión, se enfoca en cómo se ve la organización en un futuro, es decir, es el “sueño” o visión compartida para el futuro de la empresa.

Con el fin de ser más específico y servir de guía para los objetivos estratégicos, se analizará la visión en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

- a) Aprendizaje y crecimiento
- b) Procesos de la empresa
- c) Percepción de los grupos de interés y participación de mercado
- d) Financiera

Conversan y analizan los señores directores lo que respecta a la visión de JASEC, para ello en colaboración de don Alberto Leer, se consideran los siguientes aspectos:

Capital Humano: qué se desea lograr en capacidad y competencias estratégicas del personal de JASEC para el año 2022

- Tener personal con talento
- Personal preparado y actualizado
- Con capacidad de adaptación al cambio

Capital Organizacional: qué organización y cultura se desea tener en JASEC para el año 2022

- Personal motivado
- Personal comprometido
- Una cultura de mejora continua
- Ambiente laboral estable
- Con oportunidad de crecimiento laboral



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

- Con planes de carrera

Capital de Información: qué se desea tener en sistemas de información para el año 2022

- Con información oportuna
- Con información veraz
- Con sistemas robustos
- Una sola versión de la verdad
- Información resumida y disponible para la toma de decisiones
- Con un sistema integrado de indicadores y acciones
- Con una capacidad de desarrollo de aplicaciones informáticas fortalecidas
- Con sistemas interactivos que tengan un valor agregado

Generación eléctrica: qué se desea alcanzar en lo referente a procesos de operación para el año 2022

- Generar con precios competitivos
- Alta disponibilidad
- Despacho optimizado
- Alta confiabilidad y continuidad
- Con reparaciones rápidas
- Bajos costos de distribución
- Con valores agregados
- Con procesos digitalizados en su totalidad



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Comercialización: qué se desea alcanzar en lo referente a procesos de operación para el año 2022

- Comercialización de servicios corporativa (todos los servicios)
- Aprovechar la interconexión entre clientes
- Una comercialización más efectiva y eficiente
- Comercialización que gane por desempeño
- Con un cobro más efectivo y eficiente

Procesos de innovación: qué se desea alcanzar en lo referente a procesos de operación para el año 2022

- Con mejoras en los procesos
- Vinculación con universidades que innovan
- Con investigaciones orientadas a temas específicos
- Con participación en tecnificación del sector agropecuario

Procesos regulatorios: qué se desea alcanzar en lo referente a procesos de operación para el año 2022

- Con procesos regulatorios uniformados
- Con altas calificaciones de los entes reguladores
- Con auditorías preventivas
- Con procesos certificados si agregan valor a JASEC

Clientes: qué se desea lograr con los abonados para el año 2022

- Percibidos como una empresa eficiente con tecnología avanzada
- Que contribuye al desarrollo de Cartago



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

- Que protege al ambiente
- Que cubre la mayor parte de su área

Financiero: qué se desea lograr en aspectos financieros para el 2022

- Con réditos adecuados a la industria
- Con flujo de caja suficiente para cubrir la deuda
- Con solidez financiera
- Con mayor profundidad en estudios para formular y evaluar proyectos
- Con recursos suficientes para inversión
- Con una adecuada contabilidad de costos

Considera que la nueva visión se podría calificar con base a las siguientes preguntas:

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

Continua don Alberto Leer que en lo que respecta a los valores son una necesidad y una administración basada en valores ya no es una elección filosófica, hoy en día es una



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

necesidad para la supervivencia de las organizaciones de Costa Rica, ya que se considera lo siguiente:

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

Además, destaca cómo hacer que los funcionarios participen de los valores, para ello presenta las siguientes interrogantes:

- ¿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?

A la vez, presenta don Alberto Leer que los valores actuales de JASEC son los siguientes:

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.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

4. **Competencia técnica:** conocemos con detalle los productos/servicios que comercializamos y la normativa técnica y jurídica que rige la actividad.
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.

Consideran los señores directores que los valores que mejor identifican a JASEC, son los que se muestran a continuación:

N°	Valor
1	Solidaridad
2	Honestidad
3	Companerismo
4	Compromiso
5	Confianza



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

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

Continuar con la discusión del planeamiento estratégico para una próxima sesión.

SE LEVANTA LA SESIÓN A LAS 11: 15 HORAS

A large, stylized handwritten signature in black ink, which appears to be 'Alfonso Víquez Sánchez', is written over a horizontal line.

Lic. ALFONSO VÍQUEZ SÁNCHEZ.
PRESIDENTE a.i.

A smaller, more fluid handwritten signature in black ink, which appears to be 'Alejandra Pereira López', is written below the signature of the president.

Bach. ALEJANDRA PEREIRA LÓPEZ.
SECRETARIA