

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****SESIÓN ORDINARIA N° 5.210****18 DE SETIEMBRE DEL 2.017****ARTÍCULO No.****ASUNTO**

- 1.- INFORME DE VALORACIÓN DE MEJORA CONTINÚA II TRIMESTRE.**
- 2.- INFORME SOBRE ACTUALIZACIÓN DE SALARIOS.**
- 3.- PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**
- 4.- CORRESPONDENCIA.**
 - KTC-2017-01**
- 5.- ASUNTOS VARIOS SEÑORES DIRECTORES.**

FIRMA DEL ACTA

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ACTA 5.210**

Sesión ordinaria, celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago. **VERIFICACIÓN DE QUORUM:** al ser las diecinueve horas del día dieciocho de setiembre del año dos mil diecisiete, están presentes en el Salón de Sesiones los Directores Salvador Rojas Moya, Presidente, Mariangella Mata Guevara, Lisbeth Fuentes Calderón, Secretaria, por lo que el señor Presidente otorga 15 minutos de espera, para completar el quórum reglamentario. **INICIO DE LA SESIÓN:** Al ser las diecinueve horas y tres minutos ingresa el señor Director, Luis Gerardo Gutiérrez Pimentel, con lo que se completa el quórum y se declara formalmente iniciada la sesión. **INGRESO DE LOS DEMÁS SEÑORES DIRECTORES:** Al ser las diecinueve horas y cinco minutos ingresa el señor Director Alfonso Víquez Sánchez, Vicepresidente. Además, participan los señores: Ing. Carlos Quirós Calderón, Gerente General a.i., Lic. Francisco Calvo Solano, Subgerente a.i., Lic. Jorge López, Asesor Jurídico, Lic. Raúl Quirós Quirós, Auditor Interno, ingresa al ser las diecinueve horas y veintiocho minutos.

La directora Alejandra Pereira López, no asiste a la sesión, cuenta con permiso de esta Junta Directiva en sesión N° 5.194.

El director Víctor Hernández Cerdas, no participa de la sesión, cuenta con permiso de esta Junta Directiva en sesión N° 5.202.

El Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Jurídico no participa de la sesión debido a que se encuentra de vacaciones, se disculpó con antelación.

Propone la directora Mata Guevara alterar el Orden del Día con el fin de que el tema correspondiente a la Propuesta de Estructura Organizacional, pase a ser el segundo

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

punto de la agenda. No habiendo objeción alguna, **SE ACUERDA: Alterar el Orden del Día, quedando de la siguiente manera:**

1.- INFORME DE VALORACIÓN DE MEJORA CONTINÚA II TRIMESTRE.

2.- PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

3.- INFORME SOBRE ACTUALIZACIÓN DE SALARIOS.

4.- CORRESPONDENCIA.

- KTC-2017-01.

5.- ASUNTOS VARIOS SEÑORES DIRECTORES.

Por cuanto lo anterior permitirá integrar este tema con el de actualización de salarios posteriormente y por supuesto en el Plan Estratégico Institucional.

ARTÍCULO 1- INFORME DE VALORACION DE MEJORA CONTINUA II TRIMESTRE.

Se entra a conocer oficio N° GPCC-38-2017, suscrito por el Lic. José Arce Lascares, Coordinador de Planeamiento Calidad y Control mediante el cual remite el informe de Valoración de Mejora Continua II trimestre.

Para este punto se encuentran presentes, el Lic. José Arce Lascares, Coordinador, el Lic. Arnold Mora Muñoz, Profesional del proceso de Planeamiento Calidad y Control y la Licda. Ana Ruth Acuña, Profesional Gestora de Control.

Señala don Arnold Mora que este informe está compuesto de la Evaluación Física Financiera, las Auditorías Internas y Externas de Calidad y los Servicios No Conformes.

Además, indica que en cuanto a la escala de medición se continúa utilizando la misma metodología en cuanto a los siguientes indicadores:

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

(*) Factor	Porcentaje de Cumplimiento	Semáforo
Metas realizadas totalmente.	(80% o más)	Verde
Metas realizadas parcialmente.	(50% a 79%)	Amarillo
Metas no realizadas.	(menor o igual a 49%)	Rojo

(*) Escala utilizada por la Contraloría General de la República. ▲

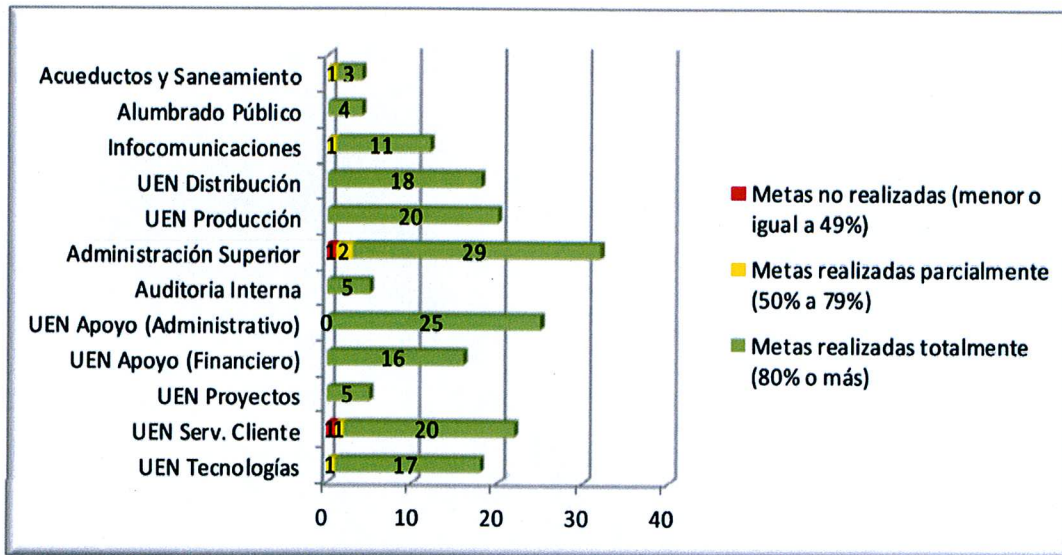
Tomando en cuenta el detalle descrito en el Informe de Valoración de Mejora Continua del segundo trimestre del periodo 2017, seguidamente se muestra con la ayuda de gráficos la información más relevante del comportamiento del porcentaje de cumplimiento de los indicadores de gestión evaluados durante el trimestre señalado.

Además, al amparo del análisis realizado a la información, se sintetizan los aspectos identificados como puntos fuertes y/o susceptibles de mejora, desde el punto de vista de cada negocio, con el fin de facilitar la toma de decisiones por parte de las instancias correspondientes para que estas sean atendidas como corresponda.

Cabe señalar que en el caso de los puntos identificados como susceptibles de mejora, se agendarán las respectivas auditorias de visita con el fin de que el área responsable establezca un plan de acción que contribuya con la eliminación y/o reducción del aspecto detectado.

Destaca que los indicadores están presentados en función de los departamentos.

Escala de medición cumplimiento de indicadores.

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****Comportamiento Absoluto de Indicadores**
Segundo Trimestre 2017

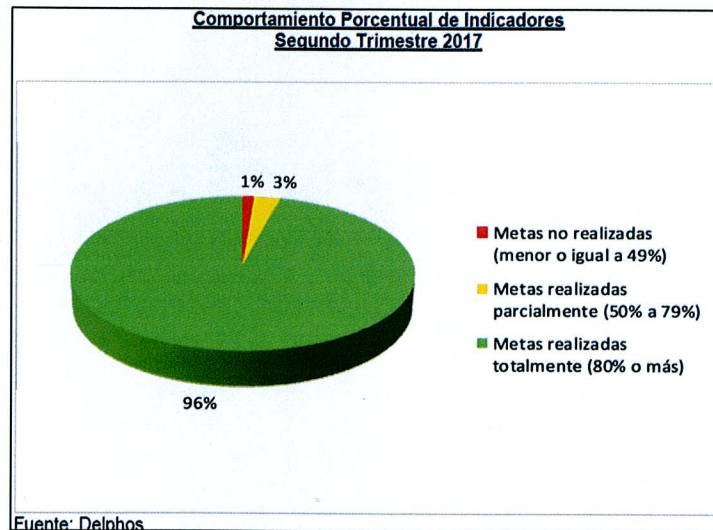
Fuente: Delphos

En el gráfico anterior se detalla el comportamiento absoluto y por área del nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión que fueron evaluados por las áreas administrativas y técnicas al cierre del segundo trimestre 2017. Es evidente que la mayor parte de los indicadores alcanzan un nivel de cumplimiento que corresponde al 80% o más, lo cual es justificado a través del cumplimiento de planes de acción con las respectivas tareas.

Resalta la importancia de mencionar que la mayor parte de los indicadores que actualmente están siendo evaluados son considerados principalmente como operativos que refleja la gestión propia de cada proceso.

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

Desde el punto de vista porcentual, se presenta el siguiente gráfico:



Tomando como referencia lo ilustrado a través del gráfico anterior, se evidencia que para el segundo trimestre 2017 se mantiene la tendencia de que los indicadores alcancen un porcentaje de cumplimiento superior al 80%.

Destaca que, para verificar la veracidad de la información de las áreas ingresadas en la evaluación física financiera, el proceso realiza las auditorías de visita de los indicadores de gestión, en donde a través de la presentación de evidencia que respalde el cumplimiento del indicador se validan los porcentajes y justificaciones.

En el caso de que se detecten aspectos de mejora en cuanto a la evidencia recopilada, se establecen medidas correctivas y/o preventivas con el fin de que sean consideradas para las siguientes evaluaciones.

Procede el señor José Arce a explicar los servicios no conformes en cumplimiento con lo establecido, se procede con el análisis de la información solicitada a cada UEN y sus

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

respectivos Procesos, de los *Servicios No Conformes* presentados durante la gestión del II Trimestre 2017 (abril, mayo, junio).

Una vez que los Coordinadores de Procesos de JASEC efectuaron el análisis de las causas que generaron las posibles desviaciones y lograron exponer las soluciones a las mismas, se procedió a realizar la recopilación de la información por Proceso con el fin de determinar la calidad del servicio y los tratamientos a seguir para minimizar los Servicios No Conformes detectados durante cada mes. En cuanto a la presentación de servicios no conformes para el periodo II-2017, se presenta a continuación el detalle de las causas, acciones tomadas y seguimiento por parte de cada Proceso que presenta no conformidades dentro del área Corporativa de JASEC:

- UEN Servicio al Cliente:
 - Servicio al Cliente
 - Facturar y Cobrar
 - Servicios Técnicos
- UEN de Distribución:
 - Gis
 - Mantener la Red
 - Operar la Red
 - Planificar y Desarrollar la Red
 - Alumbrado Público
- UEN de Producción:
 - Sistema de Producción Barro Morado
 - Sistema de Producción Birris 3
 - Sistema de Producción Tuis
 - Apoyo Técnico

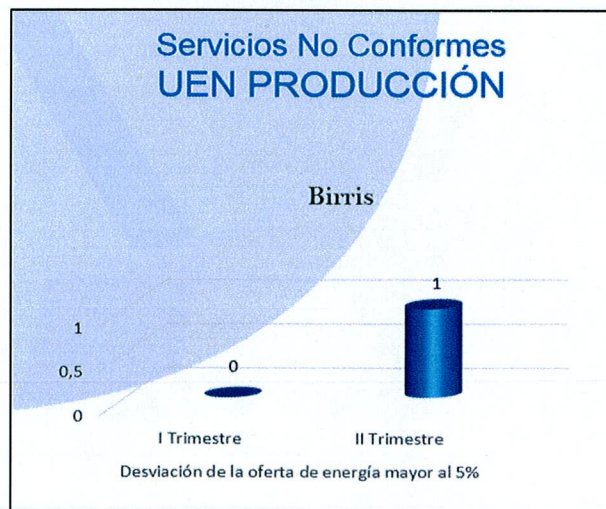
**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Dentro del análisis de los datos remitidos por cada UEN cabe destacar:

➤ UEN de Producción:

Se recibe la información por parte de cada uno de los Procesos, logrando determinar la siguiente información:

- Los Procesos Barro Morado, Tuis y Apoyo Técnico, indican en los datos remitidos que para este trimestre no se detectaron Servicios No Conformes.
- El Proceso Birris, presenta Desviación de la Oferta de Energía mayor al 5% el día 15-06-17, en la planta Birris #3.



➤ UEN Servicio al Cliente.

Se recibe la información de cada uno de los Procesos donde se observan los siguientes aspectos:

En el caso del Proceso Atender al Cliente (Plataforma de Servicios), se detectaron 3 servicios no conformes para este trimestre.

En cuanto a los servicios no Conformes del Proceso Facturar y Cobrar: En este



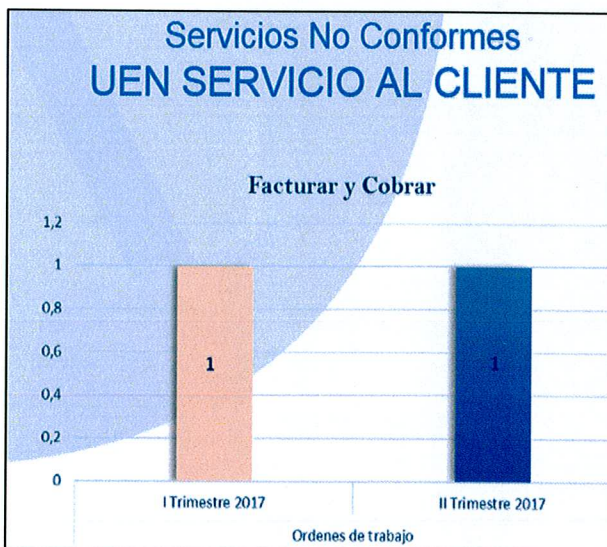
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

trimestre se da 1 Servicio No Conforme por abonado retirado el cual se activó en mayo.

Servicios no Conformes del Proceso de Servicios Técnicos: Para este trimestre se generan 41 Servicios no Conformes por incumplimiento en los plazos establecidos para la instalación de servicios. Según indica el encargado, la razón principal es la falta de inventario de medidores.

Los servicios no conformes del área de UEN Servicio al Cliente se representan en la siguiente gráfica estadística:



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

➤ UEN de Distribución:

Se recibe la información de cada uno de los Procesos donde se observan los siguientes aspectos:

- Los Procesos Alumbrado Público y el Gis, indican en los datos remitidos que para este trimestre no se detectaron Servicios No Conformes.
- En el caso de Operar la Red respecto a una indicación que está representando un servicio no conforme, aunque no responsabilidad directa del Proceso sino de sistema, indica lo siguiente:

Este servicio se refiere a una inadecuada dirección ante una avería por parte del abonado al momento de brindar a dirección de dicha avería. Se debe de mantener este punto durante este trimestre, ya que los clientes continúan dando las direcciones erróneas y en muchas ocasiones no cuentan con el número de abonado que ayudaría a localizarlo de manera más eficiente en el sistema OMS/DMS.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Se está trabajando para que el sistema OMS sea una herramienta que le ayude al Centro de Gestión Servicio al Cliente a localizar a los abonados mediante el número de abonado o número de medidor, sin embargo, el abonado a veces no cuenta con esta información, lo que dificulta la localización por este medio. Además, el sistema aún mantiene algunas "pulgas" que deben de corregirse respecto al "predictor". Se debe de informar a los usuarios de la importancia de conocer esta información, cuando requieran realizar un reporte de Averías.

El Proceso Planificar la Red, según lo indicado en la información se observa que para este trimestre los indicadores se comportaron de la siguiente forma:

- Órdenes de trabajos ejecutadas fuera del tiempo establecido: No presentaron Servicios No Conformes. En tanto en el servicio referente a No cumplir con tiempos establecidos para atención de estudios de ingeniería: De un total de 302 estudios, se presentaron 93 Servicios No Conformes. En el caso de las obras, de un total de 12 se presentan 5 Servicios No Conformes. Se indica que las causas principales son la falta de vehículo 108-140 ya que estuvo en el taller varios meses. También el cambio de jefatura imposibilitó la aprobación de estudios a tiempo.

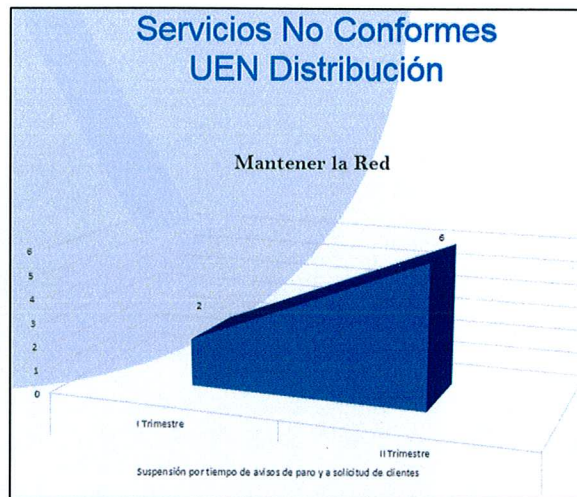
El Proceso Mantener la Red, presentó para este periodo 6 servicios No Conformes, los cuales se deben principalmente a la suspensión por tiempo de avisos de paro y a solicitud de la Administración del Parque Industrial.

Los servicios no conformes del área de Distribución se representan en la siguiente gráfica estadística:

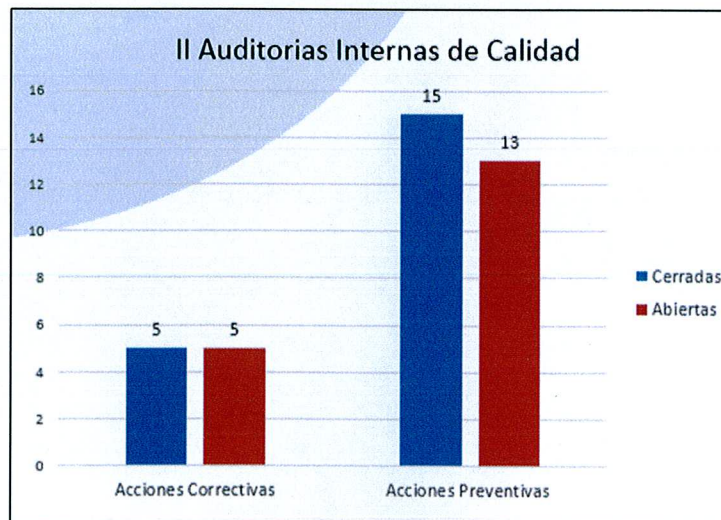


JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA



Continúa la señora Ana Ruth Acuña, explicando las gestiones realizadas en la Auditoría Interna de Calidad, las cuales, para este segundo trimestre, se encuentran actualizadas las acciones correctivas y preventivas según se muestra en el siguiente gráfico:





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

En lo que respecta a la Auditoría Visita de Calidad II-2017, se programa la misma para aquellos Procesos que presentan desviaciones en sus indicadores o como parte del seguimiento en su cumplimiento, por lo que se establece el alcance considerando las siguientes UEN's y sus Procesos:

Cronograma Auditorias de Visita			
Áreas	Fecha	Encargado	Horario
<u>JUNTA DIRECTIVA</u>			
Contraloría de Servicios	miércoles, 21 de junio de 2017	Rocío Céspedes	11:00 a.m.
<u>ADMINISTRACION SUPERIOR</u>			
Gerencia General	lunes, 26 de junio de 2017	Carlos Quiros	09:00 a.m.
Despacho de Energía	miércoles, 21 de junio de 2017	Enrique Loria	02:00 p.m.
<u>UEN DISTRIBUCION</u>			
Dirección UEN Distribución	viernes, 16 de junio de 2017	Marco Centeno	04:00 p.m.
Alumbrado Público	jueves, 15 de junio de 2017	Carlos Bonilla	03:30 p.m.
Planificar la Red	jueves, 15 de junio de 2017	Diego Masís	02:00 p.m.
Gis	jueves, 15 de junio de 2017	Juan Carlos Rojas	08:00 a.m.
<u>UEN SERVICIO AL CLIENTE</u>			
Dirección UEN Servicio al Cliente	lunes, 26 de junio de 2017	Rocío Brenes	10:00 a.m.
Facturar y Cobrar	viernes, 16 de junio de 2017	Rogelio Quiros	09:00 a.m.
Atender al Cliente	viernes, 16 de junio de 2017	Hugo Murillo	07:30 a.m.
<u>INFOCOMUNICACIONES</u>			
Dirección Infocomunicaciones	miércoles, 21 de junio de 2017	Marco Mora	09:30 a.m.
Control y Supervisión de Operaciones	miércoles, 21 de junio de 2017	Juan José Cordero	07:30 a.m.
Gestión Comercial y Mercadeo de Info	lunes, 19 de junio de 2017	Cristian Arguello/Paula Valle	07:30 a.m.
<u>UEN TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN</u>			
Dirección UEN Tecnologías de Información	lunes, 12 de junio de 2017	Guillermo Gómez	09:00 a.m.
Centro de Documentación		Karen Brenes	10:30 a.m.
<u>UEN DE APOYO</u>			
Administrar Recursos Financieros	miércoles, 14 de junio de 2017	Yahaira Martínez	04:00 a.m.
Administrar Materiales y Equipos	viernes, 09 de junio de 2017	Rodolfo Molina	09:00 a.m.
Desarrollar Recursos Humanos	viernes, 09 de junio de 2017	Patricia Mata	12:00 md
Contabilizar	viernes, 09 de junio de 2017	María Elena Brenes	02:30 p.m.
Contratar Bienes y Servicios	lunes, 12 de junio de 2017	Hector Tabarez	02:30 p.m.
<u>UEN DE PROYECTOS</u>			
Dirección UEN Proyectos	lunes, 26 de junio de 2017	William Blanco	07:30 a.m.
Desarrollar Generación	lunes, 19 de junio de 2017	Ivan Mora	09:00 a.m.
Desarrollar Nuevos Servicios	lunes, 19 de junio de 2017	Edwin Agullar	11:00 a.m.
Desarrollar Infraestructura	lunes, 19 de junio de 2017	Carlos Guzmán	10:00 a.m.
Conservar el Ambiente	lunes, 19 de junio de 2017	Alejandro Hernandez	12:00 p.m.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Hace ver la señora Acuña Rojas, que en esta auditoría de visita de calidad se detectaron hallazgos que deben ser considerados como mejora potencial, para así lograr la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, de ahí la importancia de dar el seguimiento a través de las acciones preventivas, mismas que se detallan a continuación:

NO. ACCION	UEN	PROCESO	HALLAZGO
P01	UEN TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN	Centro Documental	1.Revisión integral de los indicadores para la posible mejora (Planes de Acción / Tareas)
P02	UEN DISTRIBUCIÓN	Planificar y Desarrollar la Red	1. Analizar el disminuir tiempos en la Meta Propuesta de sus indicadores 2. Revisar y actualizar los Planes de Acción y Tareas.

Es por lo expuesto que presenta las siguientes conclusiones:

- Concientizar a los diferentes equipos de trabajo sobre el uso correcto de los registros, y avocarse a revisar los procedimientos, instructivos y formularios frecuentemente con el fin de que éstos sean actualizados conforme a la variación de tareas que se puedan generar como parte de la simplificación y mejora continua.
- Se cumple con las Auditorías de Visita de Calidad, para el seguimiento de los indicadores, donde se evidencia que los auditados cuenta con la información física y digital de los controles evaluados, aspecto que favorece la mejora continua y el logro de los objetivos.

En relación a las conclusiones desglosadas anteriormente incita a:

- Definir como política prioritaria la realización de Auditorías Internas de Calidad en el campo, tratándose de actividades sustantivas y de Auditoría de Visita para dar seguimiento en cuanto al cumplimiento de los planes de acción definidos en cada acción.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Capacitar al personal sobre aspectos generales sobre la funcionalidad de la nueva Norma ISO 9001:2015 y el cumplimiento de ésta a través de la implementación del nuevo sistema.
- Continuar con las Auditorías de Visita de Calidad para verificar la autenticidad de la información contenida en la evaluación de sus indicadores y promover el cumplimiento de los Objetivos Institucionales, exigiendo un análisis más efectivo en cuanto al cumplimiento de sus metas.

Resalta don José Arce que las recomendaciones antes mencionadas serán implementadas una vez que las mismas sean valoradas por parte de la administración y el Proceso de Planeamiento Calidad y Control.

Finaliza la señora Ana Ruth Acuña recomendando tomar nota de la presentación del Informe de Valoración de Mejora Continua del II Trimestre 2017.

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

1.a. Tomar nota de la presentación del Informe de Valoración de Mejora Continua del II Trimestre 2017.

ARTÍCULO 2.- PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

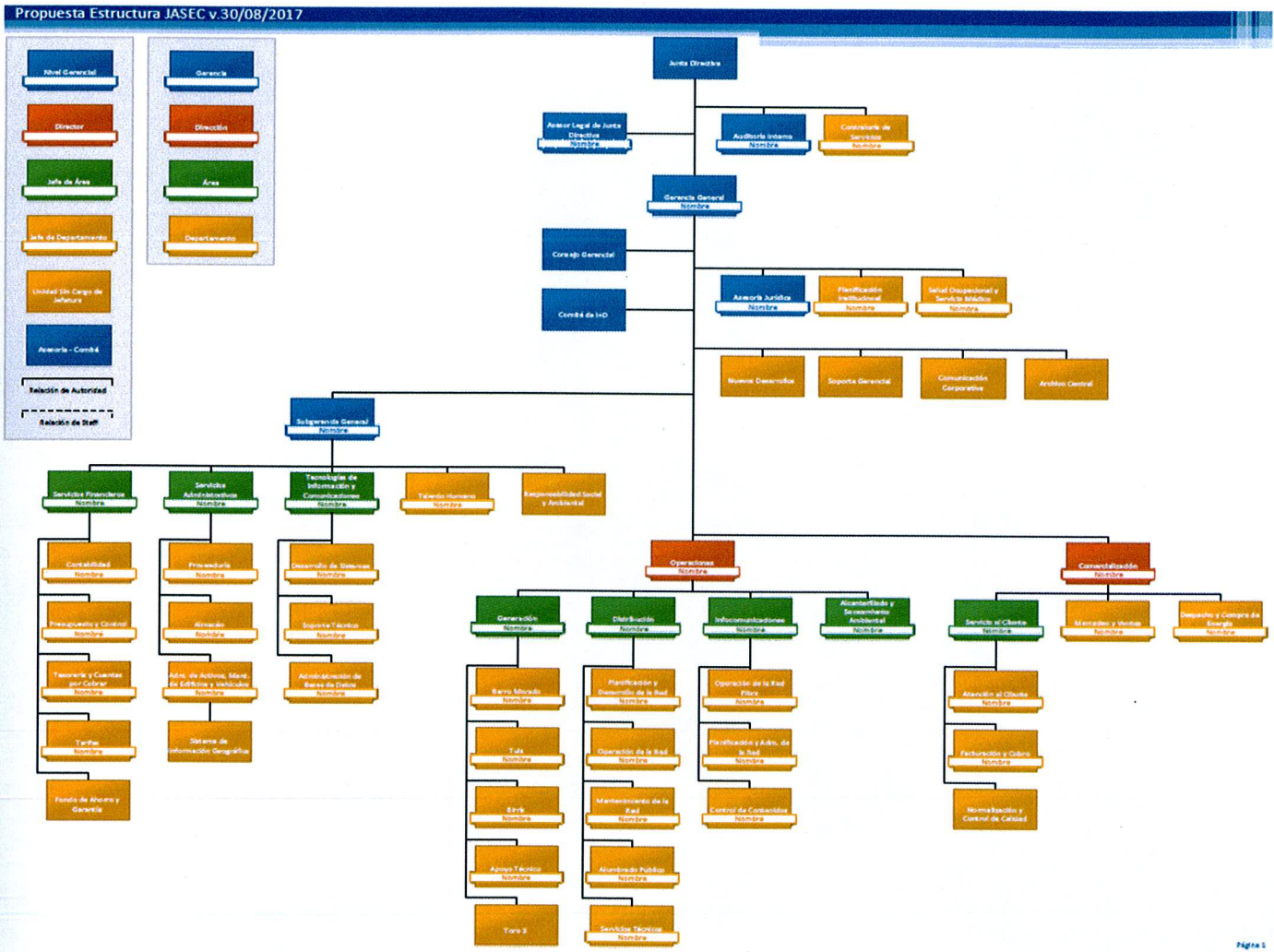
Para este punto se encuentra presente el Lic. Francisco Calvo, quien mediante organigrama presenta propuesta de estructura organizacional.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Inicia don Francisco Calvo explicando el tema a través del siguiente organigrama:



Resalta el señor Calvo Solano que dicha propuesta está ligada completamente con el Plan Estratégico, ya que en gran medida los cambios que se proponen tienen como fundamento poder cumplir dicho procedimiento, por lo que cada cambio está asociado al cumplimiento de una parte de la misión, visión y además a la atención de los factores comunes de los grupos de interés, así como de los objetivos estratégicos.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Hace ver que dicha estructura es básicamente una herramienta, teniendo la base de división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. Teniendo como principal función establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando y departamentalizaciones.

Agrega que las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos, caso contrario de que no se cuente con una estructura adecuada y definida pasaría a ser un lastre dentro de la empresa.

Dentro de los grupos de estructuras se encuentran dos tipos siendo estas:

- Estructura formal: es la que esta integrada de las partes que forman parte a una organización y su relación entre sí a través de los principios fundamentales de la organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan en forma verbal o documentos.
- Estructura Informal: se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo a una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales.

Resalta que en el caso de JASEC se enfocaría más en tipo de estructura formal, siendo la que conforma la empresa actualmente, la cual está vigente desde el año 2000, fundamentada en el concepto de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), las cuales son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes y



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

competidores, así como una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito, lo que hace que las UEN's establezcan su propia estrategia de forma individual.

Dicho concepto nace en el año 1973 cuando la General Electric implementa este tipo de organización para facilitar el proceso de planificación estratégica, debido a su alto grado de complejidad y diversidad de productos, siendo más favorable para empresas más diversificadas.

De igual forma posee algunos inconvenientes sino se administran de la mejor manera, ya que:

- Pueden generar una estructura organizativa demasiado compleja y que impida la obtención de sinergias entre UEN.
- Se puede confundir la autonomía (en parte de la estrategia) de las UEN con independencia.
- Puede llevar a la descoordinación e, incluso a la competencia caníbal (canibalización) entre UEN, ya que no tiene claro que son parte de un mismo conglomerado.

Resalta el señor Calvo Solano que los objetivos que se pretende en dicha presentación es explicar los cambios con respecto a la estructura actual, además de explicar con claridad cuál es la distribución que se propone y las justificaciones de dichos cambios.

En lo que respecta a las justificaciones se determinaron en los siguientes sentidos:

- Cumplimiento de la misión
- Cumplimiento de la visión.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Atención a los grupos de interés de JASEC.
- Cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Mejor gestión y coordinación de los procesos.
- Implementación y administración del proceso de gobernanza.

Continúa explicando los principales cambios que se han analizado y se están proponiendo para la nueva estructura organizacional, mismos se detallan a continuación:

1. Se eliminan los conceptos de Unidades Estratégicas de Negocios y de Procesos, fortaleciendo el concepto de una única empresa utilizando Direcciones, Divisiones y Departamentos, para así asegurar una eficiencia en el uso de los recursos y una mejor gestión y coordinación de los procesos para que sea transversal en toda la empresa.
2. La Gerencia General asume directamente la operación de la empresa: comercialización, operaciones de generación, operaciones de Infocomunicaciones, finanzas y servicios administrativos.

Esta área operativa de la empresa se establece mediante tres direcciones: Dirección Comercial, Dirección de Operaciones y Dirección de Servicios Financieros y Administrativos.

Siendo así que:

- La Dirección de Comercialización se completa asumiendo Servicio al Cliente, Mercadeo y Ventas y Despacho y Compra de Energía para:



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Contribuir 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.
 - Teniendo factores que desean los grupos de interés de JASEC:
 - Servicio de calidad y eficiencia.
 - Tarifas competitivas.
 - Que contribuye el desarrollo económico de Cartago.
 - Eficiencia en el uso de los recursos.
 - Mejor gestión y coordinación de los procesos.
 - Ser percibido por los clientes como una empresa que da servicios ágiles y oportunos, que superan su expectativa con precios competitivos.
- La dirección de Operaciones asume las operaciones de Generación, de Distribución y de Infocomunicaciones, para:
- Contribuir 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.
 - Brindar a nuestros clientes servicios de interés público caracterizados por la disponibilidad y continuidad, siendo



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

reconocidos por nuestra eficiencia, tecnología e innovación, que contribuyen al desarrollo de Cartago.

- Teniendo factores que desean los grupos de interés de JASEC:
 - Servicio de calidad y eficiencia.
 - Tarifas competitivas.
 - Que contribuye el desarrollo económico de Cartago.
 - Eficiencia en el uso de los recursos.
 - Mejor gestión y coordinación de los procesos.
 - Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura.
 - Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica.
 - Disminuir la duración promedio de interrupciones del servicio eléctrico.
 - Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público.
 - Atender oportunamente los incidentes de luminarias.
 - Aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público.
 - Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura.
- La dirección de Servicios Financieros y Administrativos la cual tiene dos divisiones: Servicios Financieros y Servicios Administrativos.
- Eficiencia en el uso de los recursos.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Mejor gestión y coordinación de los procesos.
- Para fortalecer la capacidad de desarrollar los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera se propone:
 - Incrementar la cobertura de generación de efectivo de operación sobre costos de operación y servicio de la deuda.
 - Incrementar la rentabilidad del negocio de Energía.
 - Incrementar la rentabilidad del negocio de Infocomunicaciones.
 - Mejorar la relación entre activos circulantes y pasivos circulantes.
 - Disminuir la exposición al riesgo cambiario.
 - Incrementar los recursos propios para I+D.
 - Mantener el crecimiento y valor de la empresa.

Además, destaca que a nivel de la Subgerencia General también se presentan una serie de cambios como el asumir directamente de la planificación estratégica de la empresa, así como la gestión de la capacidad organizacional.

Teniendo presente que esta sección estratégica de la empresa se establece mediante la División de Tecnologías de Información y Comunicaciones, el Departamento de Talento Humano y el Departamento de Planificación Institucional, teniendo como objetivo:

- Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes mediante la prestación eficiente de servicios de interés público, con



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

los más altos principios éticos que procuran la igualdad de oportunidades, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

- Brindar a nuestros clientes servicios de interés público caracterizados por la disponibilidad y continuidad, siendo reconocidos por nuestra eficiencia, tecnología e innovación, que contribuyen al desarrollo de Cartago.
- Teniendo factores que desean los grupos de interés de JASEC:
 - Servicio de calidad y eficiencia.
 - Tarifas competitivas.
 - Que contribuye el desarrollo económico de Cartago.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Mejor gestión y coordinación de los procesos.
- Alineamiento con el BSC.
- Implementación y administración del proceso de gobernanza.
- Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones.
- Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos.
- Mantener la continuidad del servicio de infraestructura tecnológica.
- Mejorar la cultura de compromiso con los valores institucionales.
- Tener personal clave certificado en sus puestos.

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

Por su parte muestra que se elimina el concepto de UEN de Proyectos, así como la dirección Acueductos y Saneamiento Ambiental, por lo que:

- Se crea el Comité de I+D, en tanto los proyectos complejos se administrarán mediante unidades ejecutoras temporales en Nuevos Desarrollos, con:
 - Eficiencia en los recursos.
 - Mejor gestión y coordinación de los procesos.
- Por su parte la innovación, desarrollo de productos, proyectos de infraestructura, procesos, y en general nuevas soluciones, se gestionará a través del Proceso de I+D, el Comité de I+D, así como directamente de las unidades funcionales respectivas, teniendo como fin:
 - Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras.
 - Ejecutar oportunamente los proyectos.

De igual forma se elimina el concepto de Dirección Técnica Infocomunicaciones, y se crea la división de Infocomunicaciones, que depende de la Dirección de Operaciones, para así:

- Mejorar la gestión y coordinación de los procesos.
- Mantener la continuidad de la transmisión de datos para mayoristas.
- Conectar clientes mayoristas en los tiempos adecuados.
- Mantener la calidad del servicio de Internet.

Asimismo, hace ver otros de los cambios propuestos en dicha estructura como lo son:



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

1. Servicios Técnicos pasa a depender de Distribución. Sin embargo, Normalización y Control de Calidad se crea como una unidad sin cargo de jefatura que se mantiene en Servicio al Cliente, estableciendo como objetivo:
 - Eficiencia en el uso de los recursos y afinidad de las funciones.
 - Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores.
2. Apoyo Logístico cambia de concepto la Administración de Activos, Mantenimiento de Edificios y Vehículos, con el fin de:
 - Eficiencia en el uso de los recursos.
 - Mejor gestión y coordinación de los procesos.
 - Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución.
3. Se crea la unidad sin cargo de jefatura Sistema de Información Geográfica, dependiendo de Administración de Activos, Mantenimiento de Edificios y Vehículos en Servicios Administrativos, teniendo presente:
 - Mejor gestión y coordinación de los procesos.
 - Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y controladores.
4. Se crea la unidad sin cargo de jefatura Responsabilidad Social y Ambiental, dependiendo de la Subgerencia General, para así:
 - Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes mediante la prestación eficiente de servicios de interés público,



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

con los más altos principios éticos que procuran la igualdad de oportunidades, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

- Lograr que los procesos de JASEC contribuyan con la protección del recurso hídrico y del ambiente en general.
5. Se crea la unidad sin cargo de jefatura Soporte Gerencial, dependiendo de la Gerencia General, logrando:
- Mejor gestión y coordinación de los procesos.
 - Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores.
6. Relaciones Públicas y Comunicación, que es una unidad sin cargo de jefatura, pasa a depender de la Gerencia General, para:
- Mejor gestión y coordinación de los procesos.
 - Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa.
7. Salud Ocupacional y Servicio Médico pasa a depender de la Gerencia General, y se crea como departamento para así:
- Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores.

Posteriormente mediante la siguiente tabla muestra un comparativo numérico del comportamiento de la estructura actual y la propuesta de cambio presentada

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

anteriormente el cambio se aumenta en 4 unidades ya que algunas de ellas no eran reflejadas, misma se indica a continuación:

Unidades	Actual	Propuesta	Cambio
Junta Directiva	1	1	0
Asesor Jurídico	1	1	0
Auditor Interno	1	1	0
Gerencia	1	1	0
Subgerencia	1	1	0
Director	5	3	-2
Líder / Jefe de División	6	7	1
Coordinador / Jefe de Departamento	33	30	-3
Unidades Sin Cargo de Jefatura	2	9	7
Comités	1	2	1
Total Unidades:	52	56	4

Finaliza don Francisco Calvo, recomendando tomar nota de la nueva propuesta de estructura organizacional.

Recomienda don Alfonso Víquez revisar algunas posiciones de la estructura con el fin de hacer un balance de las direcciones, ya que hay algunas de ellas obteniendo un nivel jerárquico más alto que otras que también en la práctica poseen nivel de importancia.

Indica don Francisco Calvo que se realizará la corrección solicitada para la próxima presentación.

Hace ver el director Víquez Sánchez, que se debería manejar un punto de vista de especialización donde el Gerente General se enfoque a los negocios (actividad

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

sustantiva), y el Subgerente se convierta en un aliado de soporte para que atienda aspectos transversales de la organización.

Propone don Salvador Rojas una sesión extraordinaria para valorar el tema de Estructura Organizacional.

Consulta don Luis Gerardo Gutiérrez, ¿en qué estado se encuentra el tema del Plan Estratégico?, ya que sería bueno verlo en paralelo con la estructura propuesta.

Indica don Carlos Quirós que el mismo ya fue entregado para revisión de la Junta Directiva, solamente que se decidió no evaluarlo hasta que se contara con la presencia de todos los directores.

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

2.a. Dar por recibida la propuesta de estructura organizacional.

2.b. Convocar a Sesión Extraordinaria el próximo sábado 23 de setiembre de los corrientes a las 9:00 a.m., para valorar los temas Propuesta de Estructura Organizacional y Planeamiento Estratégico Institucional.

ARTÍCULO 3.- INFORME SOBRE ACTUALIZACIÓN DE SALARIOS.

Se entra a conocer oficio N° UEN-A-DRH-669-2017, suscrito por la Licda. Patricia Mata Meza, Coordinadora Administrar Recursos Humanos, mediante el cual remite el informe correspondiente a la actualización de salarios.

Para este punto se encuentran presentes la Licda. Patricia Mata, la Licda. Rebeca Segura, Profesional Recursos Humanos y la Licda. Magaly Caseres, Profesional Recursos Humanos.

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

Inicia doña Patricia Mata indicando que dicho informe se hizo en atención a la solicitud de la Administración Superior mediante acuerdo de la Sesión N° 5.151 del 20 de febrero del 2017, respecto al estudio de los salarios de los puestos de JASEC, donde el Proceso Desarrollar Recursos Humanos se dio a la tarea de actualizar y dar seguimiento al informe presentado a la Junta Directiva en la Sesión N° 4968 del 05 de mayo del 2015, en el cual se consideró el estudio salarial realizado por AC Consultores y que fue presentado por la Empresa Consultora a la Gerencia General en febrero de 2012.

Con base en lo indicado, se analizaron los datos y se actualizaron los salarios conforme a los aumentos salariales que ha dictado el Poder Ejecutivo para los funcionarios públicos y los decretados para el sector privado desde enero 2015 a la fecha, de modo que sea posible brindar el detalle o el estado de situación de los salarios que paga JASEC, con respecto a algunos de sus homólogos.

Se estima pertinente indicar, que el uso de esta modalidad -actualización de los datos con los que se cuenta desde el año 2012-, se debe a dos razones:

1. No se dispone de recursos económicos para la contratación de una Empresa Consultora que realice la actualización in sitio con cada una de la Empresas del Sector Eléctrico Nacional, con las que debe ejecutarse el análisis comparativo.
2. Ya en anteriores ocasiones se ha tratado de obtener información actualizada en relación con los índices salariales vigentes en cada Empresa, encontrando una negativa razonable a compartir dicha información, pues no es desconocido que el elemento "salario" es cada día más estratégico para la competitividad de las organizaciones, de manera que en mucho la calidad del talento humano que se



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

pretende tener en la organización, con altos niveles formativos y excelentes capitalizaciones de las experiencias que se manifiestan en elevados desarrollos de las habilidades y competencias de los puestos, requiere de igual forma, de remuneraciones atractivas y suficientes.

Por tanto, al no tener acceso a información de primera mano, se ha recurrido una vez más, a actualizar la información recabada por la Firma AC Consultores en su informe del año 2012, la cual como ya se indicó, fue la base para la actualización del estado de situación de los salarios de JASEC conocida por la Junta Directiva en el año 2015, momento en el que se acordó, tomar nota de la información.

Destaca que dentro los términos a considerar en primera instancia, se estima conveniente detallar algunos conceptos o ideas que permitan, tanto a la Gerencia General como a los Miembros de la Junta Directiva, valorar la importancia que reviste el contar con objetivos claros en cuanto a la administración de las compensaciones y por supuesto, el planteamiento de una política salarial competitiva, considerada hoy día como un factor crítico de éxito, en búsqueda de satisfacer los siguientes aspectos:

- Atraer personal calificado
- Retener a los empleados actuales
- Garantizar la igualdad
- Alentar el desempeño adecuado
- Controlar los costos
- Cumplir con las disposiciones legales
- Mejorar la eficiencia administrativa

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

Tanto el análisis de la estructura salarial existente, como la condición de la misma, respecto al mercado salarial de interés, que en el caso de JASEC se conforma por las Empresas que brindan el servicio de producción y distribución de energía eléctrica, busca aportar la información suficiente y pertinente para la toma de decisiones, fundamentalmente resguardando tanto la equidad interna como la externa (competitividad en el mercado laboral).

Cuando se hace referencia a la equidad interna, se debe entender a los montos pagados por el desempeño de un trabajo determinado y la importancia relativa de éste, respecto a los demás puestos de la organización.

Por su parte, al hablar de consistencia externa, se refiere al acto de asignar a los diferentes puestos montos semejantes o mejores a los que paga en promedio el mercado laboral a puestos semejantes. Normalmente las organizaciones deciden establecer por política un determinado porcentaje por abajo o por encima de dicho promedio, para lo cual se hace uso de la herramienta estadística denominada percentil.

El percentil, es una medida que indica el valor de la variable por debajo del cual se encuentra un porcentaje dado de observaciones en un grupo. A manera de ejemplo, el percentil 40 es el valor debajo del cual se encuentran el 40 por ciento de las observaciones.

Además, agrega que antes de iniciar con el análisis de la información, es importante indicar que la estructura ocupacional de JASEC en los últimos dieciséis años ha sufrido cambios como en toda organización dinámica, sin embargo, no se ha dado una revaloración de los salarios desde los años 2001 y 2002, como se detalla a continuación:

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

1. En la Sesión Ordinaria No. 3.576 del 14 de mayo de 2001 la Junta Directiva aprobó de acuerdo con el estudio de clasificación y valoración de puestos realizado por la Firma Deloitte & Touche: la estructura organizacional de la institución, el estudio de clasificación de puestos del área administrativa y técnica, la valoración de puestos revalorando el monto de antigüedad a un 2.25% y la fijación de los salarios aplicando el percentil 55 a partir del 01 de julio de 2001, el percentil 60 con rige 01 de enero de 2002 y el percentil 65 con vigencia 01 de julio de 2002.
2. El 15 de abril de 2002 en la Sesión Ordinaria No. 3.667 la Junta Directiva acordó autorizar la aplicación del percentil 65% a todos los puestos del área administrativa y técnica, esto al amparo del estudio y recomendación de la Firma Deloitte & Touche, ya que las diferencias entre los percentiles 60 y 65 eran mínimas. Además, se aprobó la revaloración de los puestos de Nivel Gerencial (Gerente, Subgerente y Auditor Interno) de manera gradual: percentil 25 a partir del primer semestre del 2002; percentil 40 a partir del segundo semestre de ese mismo año y el percentil 50 a partir del primer semestre del 2003.

Por lo que indica que los dos acuerdos citados y los Decretos del Poder Ejecutivo que disponen los montos o porcentajes de aumentos salariales para el sector público, han sido los únicos mecanismos utilizados desde el año 2001, para actualizar el índice salarial con que cuenta JASEC.

Además, mediante estudio realizado por el Proceso Desarrollar Recursos Humanos con el aporte de los análisis financieros por parte del Proceso Gestionar Tarifas, se presentó una



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

propuesta de revaloración del porcentaje de las anualidades, como acción para evitar la fuga de talentos, por lo que en la Sesión Ordinaria No 4.775 del 23 de abril de 2013 se aprobó la revaloración del porcentaje de la anualidad pasando de un 2.25% a un 2.50% a partir del 01 de mayo de 2013.

Y que mediante oficio AJI-096-2017 del 04 de abril del 2017, la Asesoría Legal resuelve la consulta de la Junta Directiva acerca de la factibilidad jurídica para la realización de ajustes salariales a los funcionarios de la institución, en el cual señala propiamente en relación con el estudio de salarios, que los estudios salariales que eventualmente se realicen deben de satisfacer tanto el Principio de Legalidad como los Principios de Razonabilidad y Proporcionalidad.

Del apartado anterior, se destaca que el presente estudio de salarios cumple lo señalado por la Asesoría Legal en cuanto al Principio de Legalidad ya que la actualización de los salarios se realiza según lo dispuesto por el Poder Ejecutivo, en cuanto a montos o porcentajes de aumentos salariales, decretados para el sector público y privado.

A su vez el Principio de Razonabilidad y Proporcionalidad se manifiesta en que las empresas contempladas en el estudio son empresas homólogas a JASEC en el sector eléctrico como lo son ICE, Coopeguanacaste y la Empresa de Servicios Públicos de Heredia, a su vez se incorporan empresas que no corresponde al sector eléctrico sin embargo al igual que JASEC son del sector público con lo cual se busca brindar un panorama más amplio y que facilite al Órgano Superior la toma de decisiones.

En resumen, indica que, la política salarial de JASEC quedó definida desde abril de 2002 con el cálculo de los salarios que resultan de la aplicación del percentil 65, esto para

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

todos los puestos técnicos y administrativos de la empresa, con excepción de los puestos de la Administración Superior (Gerente y Subgerente) y la Fiscalización Superior (Auditor Interno), cuya medida quedó definida con base en el percentil 50 a partir del 2003.

Procede Magaly Caseres a explicar sobre el análisis de la actualización de salarios al primer semestre 2017, indicando que en esta etapa del estudio se actualizaron los salarios obtenidos en el año 2015, aplicando los aumentos semestrales que se han decretado hasta la fecha, tanto para el sector público como para el privado como se muestra en el siguiente cuadro:

Porcentaje de Aumento Salarial			
Periodo		Sector Público	Sector Privado
2015	I Semestre	0.96%-1.60%	2.01%
	II Semestre	0.08%	0.94%
2016	I Semestre	0.01%-0.75%	0.67%
	II Semestre	0.25%-1%	0.50%
2017	I Semestre	0.76%-1%	1.14%

En relación con los salarios base de las empresas consideradas en el estudio original a continuación se detalla la comparación, una vez actualizados con los aumentos salariales establecidos y la información recopilada para este estudio:

Cuadro comparativo salarios bases JASEC, ICE, ESPH y Coopeguanacaste				
Nombre del Puesto				
	Salario Base Actual	Salario Base Actual	Salario Base Actual	Salario Base Actual
Gerente General	1.183.650,00	2.622.359,00	6.535.320,00	
Subgerente	1.041.150,00	2.390.905,00	4.356.222,00	
Auditor Interno	1.008.050,00	1.211.425,00	3.403.823,00	
Director	946.050,00	1.451.756,00	2.384.569,00	
Lider UEN	813.900,00	1.134.672,45	1.603.811,00	872.391,00
Coordinador	668.150,00	899.841,00	994.898,00	721.065,00
Profesional	571.550,00	728.237,00	671.838,00	655.108,00
Profesional Bachiller	531.150,00	657.787,00	458.612,00	569.428,00
Asistente Técnico	492.100,00	515.637,00	542.115,00	544.599,00
Asistente Administrativo	416.750,00	468.918,00	736.435,00	456.341,00
Auxiliar	344.500,00	452.529,00	500.636,00	345.954,00
Técnico en Redes Eléctricas 3	525.550,00	593.498,00	562.421,00	569.428,00
Técnico de Redes Eléctricas 2	476.150,00	453.346,00	532.427,00	472.257,00
Técnico de Redes Eléctricas 1	398.550,00	437.772,00	459.555,00	443.055,00

Realizado por: Magaly Caseres, 2017

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

Como se muestra en el cuadro anterior, los salarios base de JASEC al igual que el estudio presentado en el 2015, se mantienen por debajo de los salarios base de las empresas ICE, ESPH y Coopeguanacaste. Es importante señalar que en el caso de los puestos Gerente General y Subgerente no se aplican aumentos salariales desde el II Semestre 2011, lo cual ha generado una posición salarial más crítica respecto al resto de puestos.

Agrega que por acuerdo de Junta Directiva en la Sesión Ordinaria No. 3.667 del 15 de abril del 2002, se autorizó aplicar a todos los puestos del área administrativa y técnica el Percentil 65, con excepción de los puestos Gerente, Subgerente y Auditor para los cuales se aprobó el Percentil 50, por lo que al igual que en los estudios anteriores la base de análisis son los percentiles citados, los cuales se obtuvieron de la comparación de los salarios base actualizados de las empresas comprendidas en el estudio de salarios original (JASEC, ICE, ESPH y Coopeguanacaste). A continuación, se muestra el cotejo entre los salarios de JASEC y el percentil 65.

Comparación índice Salarial Mensual JASEC con el Percentil 65				
Nombre del Puesto	Salario Real 2017	P.65 2017	Diferencia	Valor Relativo
Técnico Redes Eléctricas 2	476,150.00	472,257.00	(3,893.00)	-1%
Asistente Técnico (Categ 111)	492,100.00	518,396.00	26,296.00	5%
Técnico Redes Eléctricas 3	525,550.00	569,428.00	43,878.00	8%
Técnico Redes Eléctricas 1	398,550.00	443,786.00	45,236.00	11%
Asistente Administrativo	416,750.00	468,918.00	52,168.00	13%
Profesional Bachiller	531,150.00	657,787.00	126,637.00	24%
Asesor Legal	733,100.00	925,974.50	192,874.50	26%
Profesional Licenciado	571,550.00	728,237.00	156,687.00	27%
Coordinador	668,150.00	899,841.00	231,691.00	35%
Líder	813,900.00	1,134,672.45	320,772.45	39%
Director División	946,050.00	2,058,084.45	1,112,034.45	118%

Fuente: Estudio Salarial actualizado al primer semestre 2017

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

En el caso de los puestos de Nivel Gerencial (Gerente, Subgerente y Auditor Interno), el percentil aplicado corresponde al P.50, el cual fue aprobado por la Junta Directiva para estos casos.

Comparación índice Salarial Mensual JASEC con el Percentil 50				
Nombre del Puesto	Salario Real 2017	P.50 2017	Diferencia	Valor Relativo
Gerente General	1,183,650.00	4,578,839.50	3,395,189.50	287%
Subgerente	1,041,150.00	3,373,563.50	2,332,413.50	224%
Auditor Interno	1,008,050.00	2,307,624.00	1,229,574.00	129%

Fuente: Estudio Salarial actualizado al primer semestre 2017

Resalta que como se detalla en el cuadro anterior, la planilla mediante la aplicación de los Percentiles aprobados incrementa en ¢ 78,5 millones de colones mensuales, siendo las partidas de Salario Base, Anualidades y Dedicación Exclusiva las que aumenten sustancialmente.

Es importante indicar que, en el caso del componente de Carrera Profesional, no representa un aumento respecto al Percentil 65, ya que el valor del punto se establece de conformidad con los aumentos semestrales por costo de vida decretados sobre los salarios base.

A su vez, el incremento en la planilla repercute en el pago de las cargas sociales relacionadas con las Contribuciones Patronales al Desarrollo y Seguridad Social y Contribuciones Patronales a Fondos de Pensiones y Otros Fondos de Capitalización, como se muestra a continuación:

RESUMEN AUMENTO MENSUAL SALARIO BRUTO Y CARGAS PATRONALES			
DETALLE	SALARIO BRUTO	CARGAS PATRONALES	TOTAL
PLANILLA ACTUAL JASEC	329,723,111.26	166,938,811.23	496,661,922.49
PLANILLA CON P.65 y P.50	408,258,645.76	206,701,352.35	614,959,998.11
Diferencia	78,535,534.50	39,762,541.12	118,298,075.61

Anualmente representa un aumento de: ¢ 1,419,576,907.38.

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

Por lo que tal y como se detalla en el cuadro anterior los recursos necesarios para la aplicación total del Percentil establecido según acuerdo de Junta Directiva No. 3.667 del 15 de abril del 2002-, corresponde a ¢ 118.2 millones mensuales, que se distribuyen en ¢ 78.5 millones para el pago de salarios (salario base más pluses) y ¢ 39.7 millones de colones para el pago de cargas sociales, esto considerando los 419 puestos que conforman actualmente la estructura ocupacional de JASEC.

Prosigue la Licda. Rebeca Segura comentando sobre el análisis comparativo con otras instituciones públicas ya que señala que en este estudio de salarios, además de considerar a las empresas que se dedican al o los mismos negocios que JASEC, también se incorporaron salarios bases de varias instituciones públicas como: RECOPE, UCR, así como los salarios establecidos por el Régimen de Servicio Civil; para esta comparación se consideró la información que se encuentra en la página web de cada uno de estas organizaciones, y para el puesto del Auditor Interno se contempló el salario base que define el INA para dicho puesto. Esto a partir de que recientemente han hecho publicaciones de concursos para puestos de distintos niveles jerárquicos y han publicado los salarios base definidos para los mismos. Si bien dichas Empresas e instituciones, en nada se relacionan con el quehacer de JASEC, tienen como común denominador el formar parte del Sector Público, una bajo el Régimen de Servicio Civil, otras reguladas por la Autoridad Presupuestaria y otras sin encontrarse amparadas a los regímenes indicados.

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

Con el fin de comparar los salarios base de las instituciones antes citadas y los que otorga JASEC, se homologaron las jornadas de trabajo, pues las instituciones que se citarán, laboran en jornada de 40 horas a diferencia de JASEC cuya jornada es de 48 horas a la semana.

Muestra que en lo que se refiere a RECOPE fue posible comparar el salario base de 12 puestos, de los cuales el Asistente Técnico Análisis de Sistemas, el Técnico Mantenimiento y Construcción Civil y el Auxiliar Servicios Generales, son puestos con un mejor salario base en JASEC; no obstante, el resto de los puestos tal y como se muestra en el siguiente cuadro evidencian diferencias significativas en el salario base y en el caso del Asistente Técnico Mantenimiento de Sistemas la diferencia entre los salarios base es muy poca.

Dado lo anterior, con la diferencia entre los salarios base que presentan ocho de los puestos comparados, se evidencia que incluso los salarios estipulados en RECOPE en jornada de 40 horas semanales tienden a ser más altos que los de JASEC cuya jornada es de 48 horas, tal y como se muestra a continuación.

RECOPE-JASEC					
Puesto RECOPE	Puesto JASEC	RECOPE	JASEC	Diferencia absoluta	Diferencia Porcentual
		Salario Base 48 hrs	Salario Base	Salario Base	Salario Base
Asesor Legal General	Asesor Legal	748.400,00	733.100,00	(15.300,00)	-2,09%
Auditor General	Auditor Interno	1.612.700,00	1.008.050,00	(604.650,00)	-59,98%
Director de Área	Lider	1.114.000,00	813.900,00	(300.100,00)	-36,87%
Jefe de Departamento	Coordinador	958.650,00	668.150,00	(290.500,00)	-43,48%
Profesional 2	Profesional	800.350,00	571.550,00	(228.800,00)	-40,03%
Profesional 1 B	Profesional Bachiller	705.200,00	531.150,00	(174.050,00)	-32,77%
Técnico Profesional	Técnico Profesional	599.400,00	537.400,00	(62.000,00)	-11,54%
Operador de Sistemas 2	Asistente Técnico Análisis de Sistemas	473.400,00	492.100,00	18.700,00	3,80%
Secretaria 3	Asistente Administrativo	491.950,00	416.750,00	(75.200,00)	-18,04%
Operador de Sistemas 1	Asistente Técnico Mantenimiento de Sistemas	421.800,00	416.750,00	(5.050,00)	-1,21%
Operador de Equipo Móvil 1	Técnico Mantenimiento y Construcción Civil	382.150,00	398.550,00	16.400,00	4,11%
Misceláneo	Auxiliar Servicios Generales	342.900,00	344.500,00	1.600,00	0,46%



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

En el caso de RECOPE los puestos de Gerente General y Director de Área se remunerar con la modalidad de salario único, por lo que con el fin de que sean comparados con los de JASEC, primero se convirtieron a jornada de 48 horas y además se consideraron los salarios brutos del Gerente General actual de JASEC y del Director de Energía, teniendo como resultado que el Gerente de RECOPE gana un 21.81% más que el de JASEC y en el caso del Director de Área es mayor el porcentaje pues asciende a un 74.96%.

Puesto RECOPE	Puesto JASEC	RECOPE Salario Unico	JASEC Salario Bruto	Diferencia Salario Total
Gerente General	Gerente General	3.887.000,00	3.190.922,00	(696.078,00)
Gerente de Área	Director	3.762.100,00	2.150.302,50	(1.611.797,50)

La Universidad de Costa Rica fue otra de las instituciones consideradas para el análisis comparativo de los salarios bases, en dicha institución se labora una jornada de 40 horas semanales, por lo que se hizo la conversión a 48 horas, para igualar las condiciones con las de JASEC, teniendo como resultado el cotejo de nueve puestos como se muestra en el siguiente cuadro.

Puestos de la UCR	Puesto JASEC	Universidad de Costa Rica Salario Base 48 hrs	JASEC Salario Base	Diferencia Absoluta Salario Base	Diferencia Porcentual Salario Base
Director Ejecutivo	Gerente General	1.496.050,00	1.183.650,00	(312.400,00)	-26,39%
Director	Subgerente	1.406.350,00	1.041.150,00	(365.200,00)	-35,08%
Jefe B	Director	1.217.900,00	946.050,00	(271.850,00)	-28,74%
Jefe A	Líder	1.110.500,00	813.900,00	(296.600,00)	-36,44%
Profesional D	Coordinador	1.058.050,00	668.150,00	(389.900,00)	-58,36%
Profesional B	Profesional	916.600,00	571.550,00	(345.050,00)	-60,37%
Profesional A	Profesional Bachiller	809.000,00	531.150,00	(277.850,00)	-52,31%
Técnico Especializado A	Asistente Técnico	535.450,00	416.750,00	(118.700,00)	-28,48%
Técnico Asistencial A	Asistente Administrativo	479.400,00	416.750,00	(62.650,00)	-15,03%

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

Como se muestra, en los nueve puestos que se lograron comparar con los de la UCR, existen diferencias significativas en los salarios base, la más baja es la del puesto Asistente Administrativo la cual corresponde a sesenta y dos mil seiscientos cincuenta colones (¢62.650.00) y la diferencia más alta se da con el puesto de Coordinador, misma que asciende a trescientos ochenta y nueve mil novecientos colones (¢389.900.00).

Por otra parte, considerando que gran parte de las instituciones públicas se rigen por el índice salarial que dicta el Servicio Civil, se consideró el mismo para el cotejo de los salarios base de diez puestos, con el fin de realizar una comparación en igualdad de condiciones, dichos salarios base se convirtieron a jornada de 48 horas.

Dado lo anterior, se tiene que para los puestos Asistente Administrativo, Técnico Mantenimiento y Construcción Civil y Auxiliar Servicios Generales en JASEC el salario base es más alto que los otorgados en el Régimen de Servicio Civil, mientras que para los otros siete puestos se determinó que en dicho Régimen, los salarios bases son más altos que en JASEC, las diferencias oscilan entre diecinueve mil cien colones (¢19.100.00), para el puesto Asistente Técnico Análisis de Sistemas y quinientos cincuenta y seis mil cincuenta colones (¢556.050.00) correspondiente al puesto de Gerente General.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Servicio Civil-JASEC					
Puesto Servicio Civil	Puesto JASEC	Servicio Civil	JASEC	Diferencia Absoluta	Diferencia Porcentual
		Salario Base 48 hrs	Salario Base	Salario Base	Salario Base
Gerente de Servicio Civil 3	Gerente General	1.749.700,00	1.183.650,00	(566.050,00)	-47,82%
Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G.de E.)	Líder	1.123.200,00	813.900,00	(309.300,00)	-38,00%
Profesional de Servicio Civil 3	Coordinador	878.100,00	668.150,00	(209.950,00)	-31,42%
Profesional de Servicio Civil 2 (G.de E.)	Profesional	807.200,00	571.550,00	(235.650,00)	-41,23%
Profesional de Servicio Civil 1 B (G.de E.)	Profesional Bachiller	711.200,00	531.150,00	(180.050,00)	-33,90%
Programador de Computador 3	Asistente Técnico Análisis de Sistemas	511.200,00	492.100,00	(19.100,00)	-3,88%
Secretario de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Asistente Administrativo	402.800,00	416.750,00	13.950,00	3,35%
Técnico en Informática 4 (G. de E.)	Asistente Técnico Mantenimiento de Sistemas	481.000,00	416.750,00	(64.250,00)	-15,42%
Operador de Maquinaria de Servicio Civil 2	Técnico Mantenimiento y Construcción Civil	390.000,00	398.550,00	8.550,00	2,15%
Conserje de Centro Educativo	Auxiliar Servicios Generales	319.100,00	344.500,00	25.400,00	7,37%

En el caso del puesto de Auditor Interno, se obtuvo información del salario base otorgado a dicho puesto en el Instituto Nacional de Aprendizaje de igual forma se convirtió a jornada de 48 horas semanales, teniendo como resultado que existe una diferencia de trescientos sesenta y cinco mil doscientos cincuenta colones (¢365.250.00) en el salario base.

INA-JASEC					
Puesto INA	Puesto JASEC	INA	JASEC	Diferencia Absoluta	Diferencia Porcentual
		Salario Base 48 hrs	Salario Base	Salario Base	Salario Base
Subauditor	Auditor Interno	1.373.300,00	1.008.050,00	(365.250,00)	-36,23%

Producto del estudio realizado, se tiene como resultado el índice salarial, el cual considera el percentil 65 para todos los puestos con excepción de los puestos Gerente, Subgerente y Auditor interno, para los cuales los cálculos fueron realizados con el percentil 50, se resume en la siguiente tabla:



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Índice Salarial Propuesto

JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
PROCESO DESARROLLAR RECURSOS HUMANOS
Reporte del Índice Salarial Propuesto

JASEC

Referencia: Fecha emisión: 31/08/2017
Corresponde al estudio de salarios realizado por el Proceso Desarrollar Recursos Humanos en agosto 2017.

Código Clase	Descripción Clase	PROPUESTO			ACTUAL		Diferencia
		Salario Base	Monto Anualidad	Categoría Salarial	Salario Base	Monto Anualidad	
1	Gerente General	4,578,840	114,471	FE	1,183,650.00	29,391	3,395,190
3	Subgerente	3,373,564	84,339	FE	1,041,190.00	26,029	2,332,414
5	Auditor Interno	2,307,624	57,691	FE	1,008,050.00	25,201	1,299,574
7	Director de División	2,058,084	51,452	122	946,050.00	23,651	1,112,034
9	Líder	1,134,672	28,367	121	813,900.00	20,348	320,772
10	Asesor Legal	925,975	23,149	120	793,100.00	18,328	192,875
12	Coordinador No Profesional*	877,844	21,946	118	651,800.00	16,295	226,044
14	Coordinador Profesional	893,841	22,496	119	668,150.00	16,704	231,691
16	Profesional Licenciado	728,237	18,206	116	571,550.00	14,289	156,687
17	Profesional Licenciatura base 40*	611,079	15,277	116	479,600.00	11,990	131,479
18	Profesional Bachiller	657,787	16,445	114	531,150.00	13,279	126,637
19	Técnico Profesional*	578,656	14,466	115	537,400.00	13,435	41,256
20	Técnico 3 paso 1	578,656	14,466	115	537,400.00	13,435	41,256
22	Técnico 3	569,428	14,236	113	525,550.00	13,139	43,878
24	Asistente Técnico	518,396	12,960	111	492,100.00	12,303	26,296
26	Técnico 2 paso 1**	486,900	12,173	110	486,900.00	12,173	0
28	Técnico 2***	476,150	11,904	109	476,150.00	11,904	0
29	Técnico 2 base 40	403,750	10,094	109	403,750.00	10,094	0
34	Asistente Administrativo	468,918	11,723	106	416,750.00	10,419	52,168
36	Asistente Técnico Mantenimiento Sistemas	468,918	11,723	106	416,750.00	10,419	52,168
37	Médico de Empresa (Medio Tiempo)**	567,336	14,183	106	411,600.00	10,290	158,736
38	Asistente Técnico	468,918	11,723	106	416,750.00	10,419	52,168
39	Asistente Técnico base 40	386,148	9,654	106	353,850.00	8,846	32,298
40	Técnico 1 paso 1*	453,139	11,328	105	406,950.00	10,174	46,189
42	Técnico 1	443,786	11,095	104	398,550.00	9,964	45,236
43	Técnico 1 base 40	355,029	8,876	104	333,250.00	8,381	19,779
44	Técnico Apoyo Logístico	451,057	11,276	103	378,550.00	9,464	72,507
46	Técnico Apoyo Logístico*	428,862	10,722	102	362,850.00	9,071	66,012
48	Auxiliar Administrar Materiales y Equipo	434,358	10,859	101	344,500.00	8,613	89,858
50	Auxiliar Servicios Generales	434,358	10,859	101	344,500.00	8,613	89,858
52	Auxiliar Servicios Generales base 40	347,487	8,687	100	296,150.00	7,404	51,337

Presenta doña Patricia Mata las siguientes conclusiones:

- En los últimos catorce años la estructura ocupacional de JASEC ha cambiado sustancialmente, sin embargo, los puestos no han sido revalorados desde el año 2001 cuando se aplicó el percentil 55 con rige 01 de julio de 2001, el percentil 65 con rige 01 de julio de 2002 y el percentil 50 a partir del primer semestre del 2003.
- Los salarios de los puestos de JASEC, se han actualizado según lo dispuesto por el Poder Ejecutivo, en cuanto a montos o porcentajes de aumentos salariales, decretados para el sector público.

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

- Una vez calculados los percentiles según la información actualizada, se tiene que los puestos que presentan mayor diferencia estimados con la medida del percentil 65 y percentil 50 son el Director de Negocio, Auditor Interno, Gerente General y Sub Gerente.
- Respecto a las empresas incluidas en el estudio de salarios y posteriores actualizaciones, JASEC tiene la mayor remuneración para el puesto Técnico Redes Eléctricas 2, ya que se encuentra por encima del percentil 75.
- Se consideró la información del salario base y anualidades de instituciones públicas como: RECOPE, UCR, INA y el Régimen de Servicio Civil, determinando que para puestos como los de nivel Profesional Bachiller hasta el Gerente en estas instituciones, el salario base está por encima del asignado por JASEC para dichos puestos y cuyas diferencias tienden a ser significativas
- Para la aplicación del Percentil 65 y Percentil 50, en JASEC se requiere invertir en la partida de remuneraciones aproximadamente ₡ 118,2 millones de colones mensuales que corresponde a salarios base más cargas patronales, para un aumento anual de ₡ 1,419 millones.

Resalta don Alfonso Víquez que al momento de calcular la comparación entre los salarios de JASEC y las demás entidades, la base a tomar son los salarios base por lo que a la hora de calcular un promedio con COOPEGUANACASTE se va a presentar un valor extremo alto, el cual, el cual excede el promedio sin ninguna duda por lo que no refleja la realidad.

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

Aclara doña Patricia Mata, que en el momento que se aplica percentil cuando es solamente un salario, el percentil 65 no lo va a ubicar en ese punto extremo alto sino lo ubica más abajo ya que es solo una observación, siendo una medida de posición.

Resalta don Salvador Rojas que este tipo de aumento sería un impacto institucional, y una de las primeras medidas a tomar sería consultar en ARESEP para ver qué tan posible es una aprobación en el aumento de las tarifas para cubrir la ampliación de salarios.

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

3.a. Tomar nota del oficio N° UEN-A-DRH-669-2017, suscrito por la Licda. Patricia Mata Meza, mediante el cual remite el informe correspondiente a la actualización de salarios.

3.b. Autorizar a la Administración para que proceda a gestionar con la ARESEP acercamientos para evaluar las posibilidades y requerimientos para incorporar en la tarifa el ajuste salarial de forma previa a su aplicación.

ARTÍCULO 4.- CORRESPONDENCIA.

- KTC-2017-01

4.a. KTC-2017-01

Se entra a conocer oficio KTC-2017-01, suscrito por el Lic. Jonathan Facey Torres representante de la señora Kattia Torres Chacón, mediante el cual presenta recurso de revocatoria y apelación, por energía consumida y no facturada.

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

4.a.1. Trasladar a la Asesoría Jurídica Institucional oficio KTC-2017-01, suscrito por el Lic. Jonathan Facey Torres representante de la señora Kattia Torres Chacón,



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

mediante el cual presenta recurso de revocatoria y apelación, por energía consumida y no facturada, con el fin de que proceda según corresponda.

ARTÍCULO 5.- ASUNTOS VARIOS SEÑORES DIRECTORES.

Para esta sesión no se presentaron asuntos varios de los señores directores.

SE LEVANTA LA SESIÓN A LAS 9:12 HORAS

Ing. SALVADOR ROJAS MOYA.
PRESIDENTE

Licda. LISBETH FUENTES CALDERÓN.
SECRETARIA