



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 5.212

23 DE SETIEMBRE DEL 2017

ARTÍCULO No.

ASUNTO

ARTÍCULO ÚNICO

DEFINICIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. (ANEXO)

FIRMA DEL ACTA

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ACTA 5.212**

Sesión extraordinaria, celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago. **VERIFICACIÓN DE QUORUM:** al ser las nueve horas del sábado veintitrés de setiembre del año dos mil diecisiete, están presentes en el Salón de Sesiones los Directores Salvador Rojas Moya, Presidente, Luis Gerardo Gutiérrez Pimentel, Mariangella Mata Guevara, Lisbeth Fuentes Calderón, Secretaria, por lo que se declara formalmente iniciada la sesión. **INICIO DE LA SESIÓN:** Al ser las nueve horas y seis minutos ingresa el señor Director Víctor Hernández Cerdas. Al ser las nueve horas y diez minutos ingresa el señor Alfonso Víquez Sánchez, Vicepresidente. Además, participan los señores: Ing. Carlos Quirós Calderón, Gerente General a.i., Lic. Francisco Calvo Solano, Subgerente a.i., Lic. Jose Pablo Salas, Profesional Auditoría Interna.

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

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

El Lic. Juan Antonio Solano, Asesor Jurídico, no participa de la sesión, presentó disculpa con la debida anticipación.

ARTÍCULO ÚNICO: DEFINICIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. (ANEXO)

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

Procede don Francisco Calvo a comentar de manera general la propuesta de Plan Estratégico Institucional 2017- 2022, cuyo objetivo es que sea de conocimiento y



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

aprobación por parte de los señores directores, la cual se efectuó en primera instancia el 30 de agosto anterior, en cuya ocasión se tuvo la participación de los consultores.

Destaca que el 04 de setiembre los señores directores recibieron el documento formal del Plan Estratégico Institucional, en la cual se realizó un nuevo repaso del tema, así como la atención de consultas diversas por parte de los señores directores. Asimismo, se realizó en este mes de setiembre la presentación de la propuesta estructura organizacional, con el propósito de que ayude a cumplir el Plan Estratégico, de ahí que están vinculados.

Recuerda la metodología utilizada para formular el Plan Estratégico de JASEC, para lo cual se llevaron a cabo los siguientes pasos:

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: Resultados de Análisis FODA y benchmarking

Paso 4: Determinar los 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

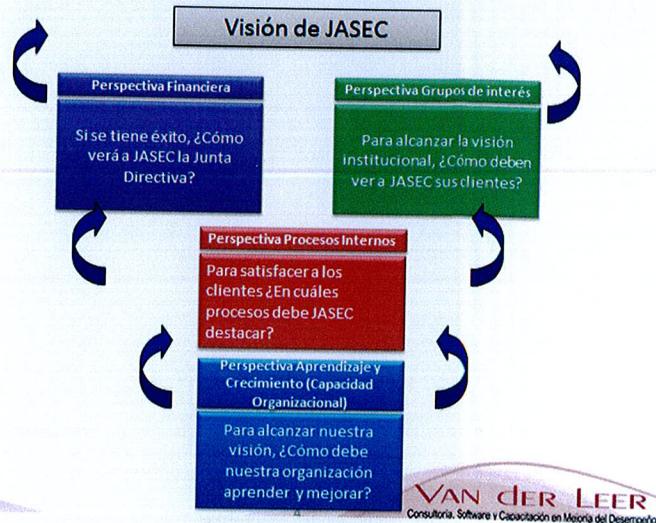
Presenta nuevamente la estructura del desempeño del cuadro de mando integral en el Sector Público, el cual se muestra a continuación y el cual se consideró importante para la definición de la perspectiva financiera unida con la perspectiva de grupos de interés.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Estructura del desempeño del Cuadro de Mando Integral en el Sector Público



Hace ver don Carlos Quirós que este aspecto es importante, por cuanto se debe trabajar con una buena base en el recurso humano y capacidades para el desarrollo de estas labores, por cuanto el Plan Estratégico está enfocado en gran medida en reforzar capacidades y procesos internos.

Agrega don Francisco Calvo que conforme a lo indicado por don Carlos Quirós que los temas de Tecnologías de Información, así como de recurso humano se vuelven estratégicos para que potencien el Plan Estratégico con el fin de obtener buenos resultados, así como clientes satisfechos.

A continuación presenta la definición de Misión y Visión de JASEC, conforme a lo definido en su oportunidad por parte de la Junta Directiva:

Misión: 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



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

responsabilidad social.

Visión: Brindamos 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.

En lo que respecta a los grupos de interés de JASEC, estos se resumen a continuación:

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

En cuanto a los factores comunes que desean los grupos de interés de JASEC, se encuentran los siguientes:

- Servicio de calidad y eficiente
- Tarifas competitivas
- Que contribuye al desarrollo económico de Cartago

Sugiere don Luis Gerardo Gutiérrez que se corrija en el documento del Plan Estratégico, en su página 30, la parte 2, el cual hace referencia al crecimiento habitacional, y desarrollo socio económico de Cartago.

Por su parte, considera don Víctor Hernández conveniente que se incorpore en el mismo punto, el término crecimiento.

Continúa presentando los valores definidos por la Junta Directiva, así como los que tienen que definir el accionar de la empresa, para ello, destaca que dichos valores se enfocaron a la empresa, los cuales se muestran a continuación:



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

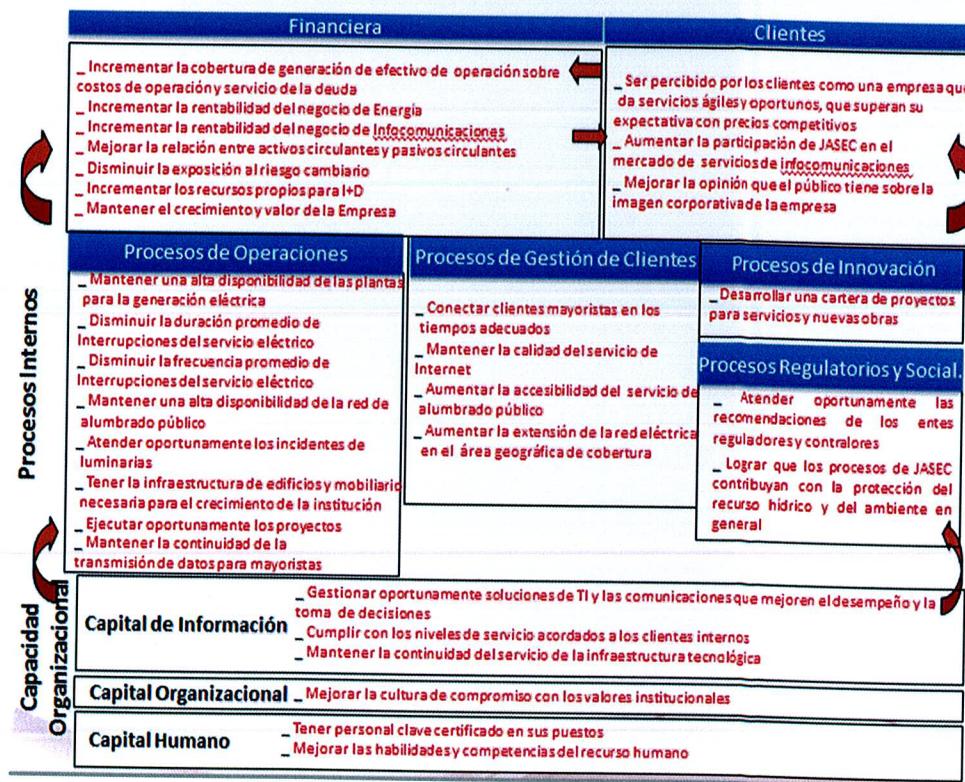
Valores definidos por JASEC

- Compromiso
- Honestidad
- Solidaridad

Agrega don Jose Arce que dichos valores también fueron analizados por la Comisión de Ética de la institución, con el fin de hacerlo de manera integral.

Comenta don Francisco Calvo conforme a la siguiente imagen, los 31 objetivos estratégicos propuestos, los cuales se definieron a lo largo de varias sesiones de trabajo, siendo que cada uno está vinculado con lo expuesto hasta el momento.

Mapa con los objetivos estratégicos de JASEC



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

Relación de los objetivos estratégicos con la visión aprobada por Junta Directiva de JASEC.

Objetivo Estratégico	Visión en Capital Humano
<ul style="list-style-type: none">• Tener personal clave certificado en sus puestos• Mejorar las habilidades y competencias del recurso humano	<ul style="list-style-type: none">• Tener personal con talento• Personal preparado y actualizado• Con capacidad de adaptación al cambio• Con oportunidad de crecimiento laboral

Objetivo Estratégico	Visión en Capital Organizacional
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la cultura de compromiso con los valores institucionales	<ul style="list-style-type: none">• Personal motivado• Personal comprometido con los objetivos y los valores institucionales• Una cultura de mejora continua• Ambiente laboral estable

Objetivo Estratégico	Visión en Capital de Información
<ul style="list-style-type: none">• 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 la infraestructura tecnológica	<ul style="list-style-type: none">• Información oportuna• Información veraz• Sistemas robustos• Información confiable• Información resumida, disponible y pertinente para la toma de decisiones• Un sistema integrado de indicadores y acciones• Una capacidad de desarrollo de aplicaciones informáticas fortalecida• Sistemas interactivos que tengan un valor agregado

Objetivo Estratégico	Visión en Procesos de Distribución Eléctrica
<ul style="list-style-type: none">• Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público• Atender oportunamente los incidentes de luminarias• Ejecutar oportunamente los proyectos• Aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público• Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura	<ul style="list-style-type: none">• Mantenimiento preventivo y predictivo eficaz• Alta confiabilidad y continuidad• Atención oportuna y eficiente de averías• Bajos costos de distribución• Valores agregados• Procesos automatizados

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

Objetivo Estratégico	Visión en Procesos de Distribución Eléctrica
<ul style="list-style-type: none">• Disminuir la duración promedio de interrupciones del servicio eléctrico• Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones del servicio eléctrico	<ul style="list-style-type: none">• Mantenimiento preventivo y predictivo eficaz• Alta confiabilidad y continuidad• Atención oportuna y eficiente de averías• Bajos costos de distribución• Valores agregados• Procesos automatizados

Objetivo Estratégico	Visión en Procesos de Comercialización
<ul style="list-style-type: none">• Conectar clientes mayoristas en los tiempos adecuados• Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Comercialización corporativa de servicios• Una comercialización más efectiva y eficiente• Comercialización que gane por desempeño

Objetivo Estratégico	Visión en Procesos de Innovación
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras• Incrementar los recursos propios para I+D	<ul style="list-style-type: none">• Mejoras en los procesos• Vinculación con organizaciones que innovan• Contar con investigaciones orientadas a temas específicos• Participación en tecnificación del sector agropecuario

Objetivo Estratégico	Visión en Procesos Regulatorios y Sociales
<ul style="list-style-type: none">• Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores• Lograr que los procesos de JASEC contribuyan con la protección del recurso hídrico y del ambiente en general	<ul style="list-style-type: none">• Procesos regulatorios uniformados• Altas calificaciones de los entes reguladores• Auditorías preventivas• Procesos certificados que agreguen valor a JASEC

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

Objetivo Estratégico	Visión en Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Ser percibido por los clientes como una empresa que da servicios ágiles y oportunos, que superan su expectativa con precios competitivos• Aumentar la participación de JASEC en el mercado de servicios de infocomunicaciones• Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Eficiente con tecnología avanzada• Que contribuye al desarrollo de Cartago• Que protege al ambiente• Que cubre la mayor parte de su área

Objetivo Estratégico	Visión en Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura	<ul style="list-style-type: none">• Eficiente con tecnología avanzada• Que contribuye al desarrollo de Cartago• Que protege al ambiente• Que cubre la mayor parte de su área

Objetivo Estratégico	Visión en Financiero
<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Réditos acordes a la industria• Flujo de caja suficiente para el desarrollo de la empresa• Solidez financiera• Mayor profundidad en estudios para formular y evaluar proyectos• Recursos suficientes para inversión• Una adecuada contabilidad de costos• Un cobro más efectivo y eficiente

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

Objetivo Estratégico	Visión en Financiero
<ul style="list-style-type: none">• Disminuir la exposición al riesgo cambiario• Incrementar los recursos propios para I+D• Mantener el crecimiento y valor de la Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Réditos acordes a la industria• Flujo de caja suficiente para el desarrollo de la empresa• Solidez financiera• Mayor profundidad en estudios para formular y evaluar proyectos• Recursos suficientes para inversión• Una adecuada contabilidad de costos

Brinda don Francisco Calvo un repaso de los indicadores de cada objetivo, donde se desprende cómo se puede medir cada uno.

A la vez, destaca que el documento presenta dentro de su contenido los riesgos, con el fin de determinar qué tan importante es el objetivo a la hora de mitigar cada riesgo.

Finaliza presentando la propuesta del Plan Estratégico, el cual considera que sí se deben realizar ajustes, estos serán menores.

Por otro lado, hace ver que para el cumplimiento del Plan Estratégico, el cual uno de los elementos más importantes es la revisión de las herramientas que tiene la empresa para lograr su cumplimiento, siendo unas de estas, las siguientes:

- Revisión de Procesos
- Gobernanza
- Estructura.

Destacando que en este último caso, se presenta una propuesta a raíz de la revisión efectuada de la estructura organizacional, hace ver que para llegar a esta propuesta se logró a través de todo un proceso, para lo cual se realizó un benchmarking con

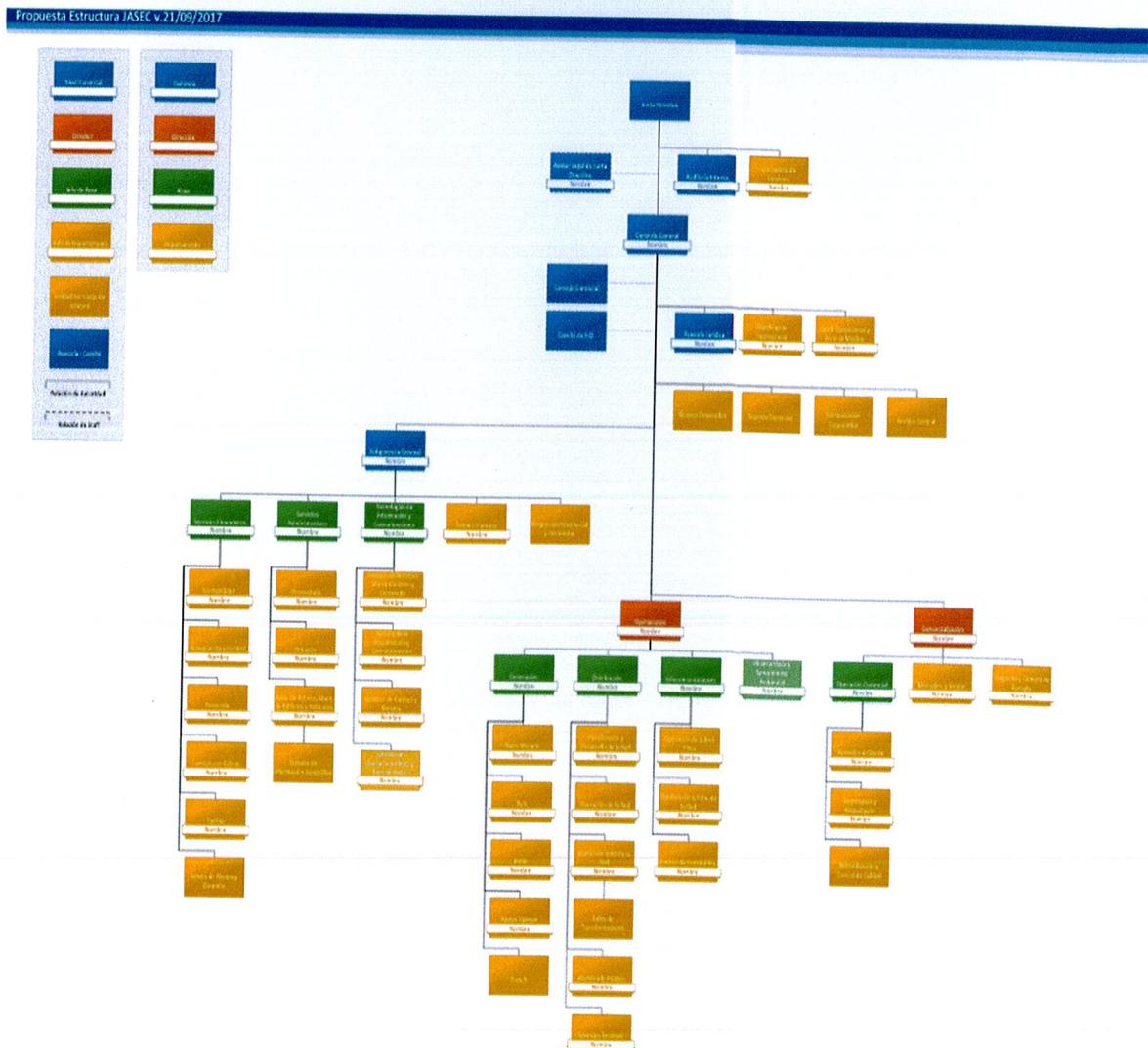


JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

estructuras de otras entidades a nivel nacional, reuniones con los Directores de Negocio, así como el realizar un asocie entre lo que se tiene al día de hoy y qué cosas se pueden ajustar que sean válidas y efectivas, todo de manera integral.

Procede don Francisco Calvo a presentar y explicar a nivel general la propuesta de estructura, la cual se muestra a continuación:





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Continúa señalando don Francisco Calvo que uno de los cambios más importantes son las áreas que tendrán a su cargo la Gerencia General y la Subgerencia.

Destaca que por parte de la Gerencia tendría a su cargo la parte de las operaciones, bajo el concepto de supervisar los negocios de la empresa.

A la vez, hace ver el estilo de las “cajitas” en la que se distinguen cuando corresponde a un departamento que cuenta con una jefatura y otras que son unidades que no tendrían jefatura directa, sino que le corresponde al área que estaría arriba de esta, como es el caso de la unidad de Soporte Gerencial que es el grupo que le da soporte a la Gerencia General y que existe, pero que no está reflejado en el organigrama actual, la cual de igual manera contribuirá a dar un mayor soporte al cumplimiento de las disposiciones de los entes contralores, y que actualmente la está desarrollando, pero que como unidad, se le asignará esas responsabilidades.

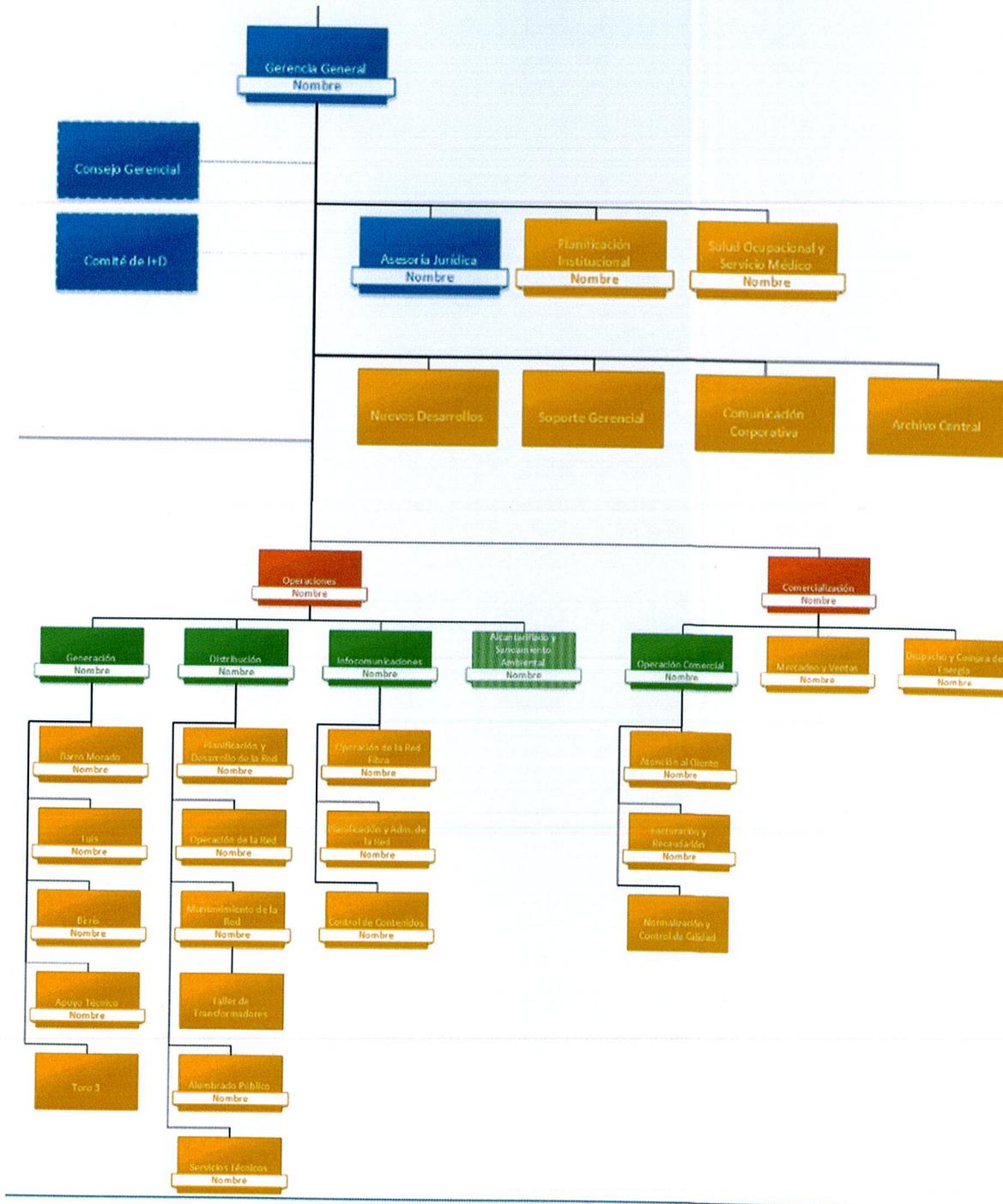
Resalta la unidad de Nuevos Desarrollos, misma que al día de hoy es una unidad sin jefatura, y que lo que se busca es incluir dentro de la misma, todas las unidades ejecutoras que existen como es el caso al día de hoy del P.H. Torito 2 y AySA, siendo lo más importante que el control de dichas unidades ejecutoras que tienen que ver con el desarrollo de proyectos complejos y que muchas veces tienen un fuerte componente político, dependa directamente de la Gerencia General.

A nivel de resumen presenta la estructura que tendría la Gerencia General, la cual se muestra a continuación y que comprende de las áreas de operación, comercialización y el desarrollo de proyectos nuevos y la parte de planificación institucional.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

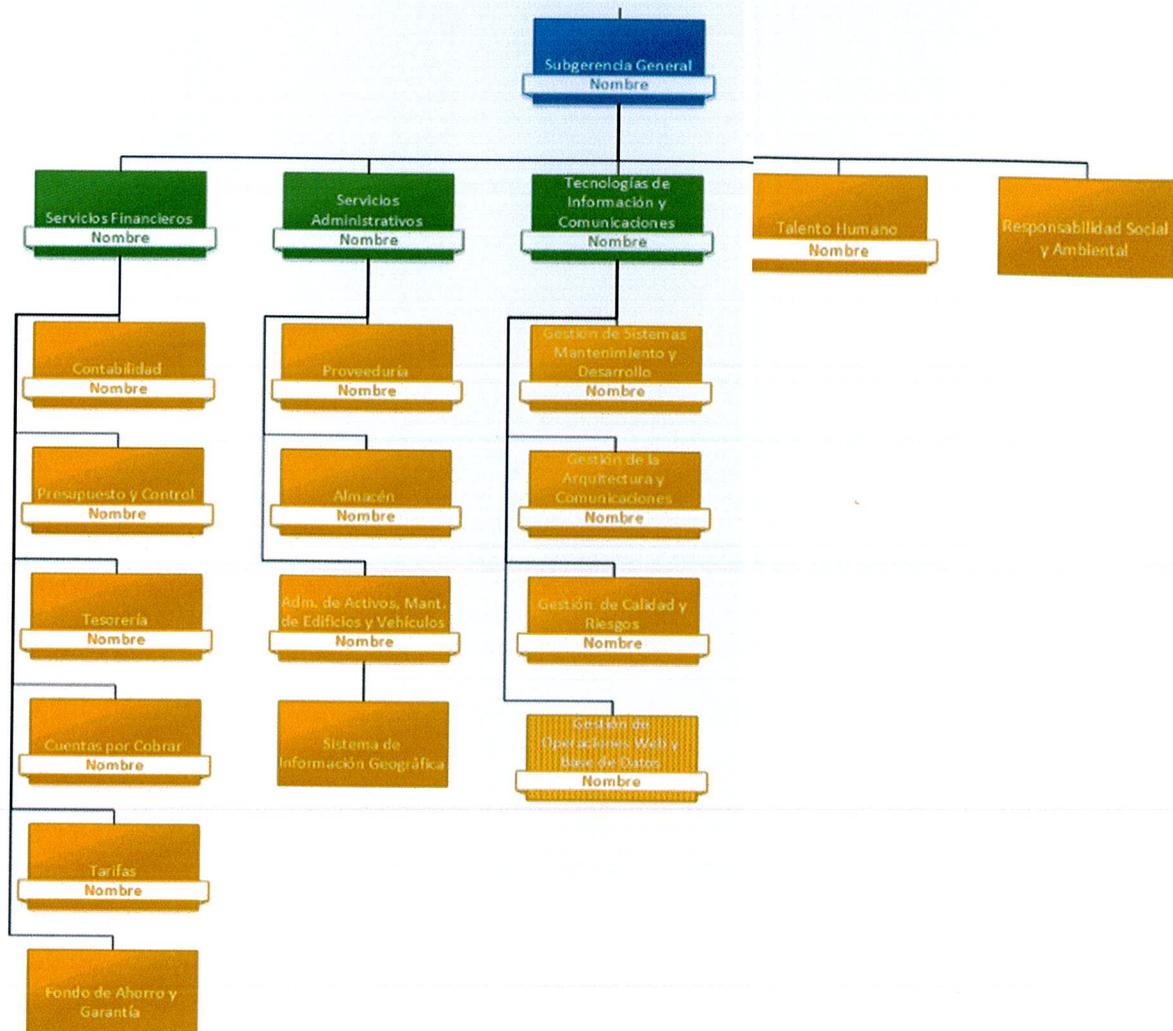




JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Continúa don Francisco Calvo presentando los cambios que presenta la Subgerencia, siendo uno de los más importantes, es que la parte de servicios financieros y administrativos se separan, aunado a que por ejemplo el Proceso Apoyo Logístico, se le está ampliando su alcance, ya no solo con el mantenimiento de edificios y vehículos, sino también la administración de todos los bienes inmuebles de la empresa, así como de los seguros.





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Señala don Francisco Calvo que en el caso de la Subgerencia, se desprende que Talento Humano se está sacando de la parte administrativa con el fin de darle el enfoque estratégico que el Balance Score Card está indicando, así como Tecnologías de Información.

Destaca que en el repaso general presentado de la nueva estructura no se encuentra la UEN Proyectos, el cual a nivel conceptual tiene como objetivo poder llevar adelante todo el proceso de evaluación y desarrollo de proyectos, sin embargo, al día de hoy no ha funcionado, en gran medida porque una UEN Proyectos de este tipo implica una estructura muy grande, por cuanto cada proyecto es diferente e implicaría tener muchos profesionales o áreas de conocimiento en una misma UEN o en su defecto estar contratándolo todo, de ahí que lo que se busca es que sea transversal en toda la empresa, por lo que se contará con un Comité de Investigación y Desarrollo, el cual estará integrado por las personas que ya están en la institución de las diferentes áreas relacionadas, el cual se encargará de verificar el cumplimiento de un Proceso nuevo denominado Investigación y Desarrollo, el cual contemplará tanto las partes grandes como las pequeñas, partiendo de la identificación de las ideas, hasta desarrollar la factibilidad final del proyecto, siendo el área encargada de desarrollar las actividades del proceso, se define conforme a la especialidad y que esté debajo de la estructura.

Consulta don Víctor Hernández, ¿sí dentro de este proceso se realizó una revisión del Plan Estratégico actual con el fin de determinar su grado de cumplimiento?

Hace ver don Francisco Calvo que el Plan Estratégico Institucional actual, presenta una gran falencia, por cuanto no cuenta con una conexión entre el objetivo estratégico con



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

respecto a un indicador estratégico, el cual la propuesta sí lo presenta.

Procede don Alfonso Viquez a realizar una serie de observaciones de los objetivos estratégicos, los cuales considera que se pueden realizar algunos ajustes, principalmente de forma, las cuales son aclaradas por don Francisco Calvo y don Carlos Quirós.

Solicita don Luis Gerardo Gutiérrez que en el documento final del Plan Estratégico se realice una generalización de los términos, para lo cual remitirá sus observaciones vía correo electrónico.

Destaca don Salvador Rojas la importancia de analizar el hecho que se cuente con un asesor directo para la Junta Directiva, totalmente independiente del Asesor Jurídico Institucional.

Indica don Francisco Calvo que este aspecto cuenta con pros y contras, siendo en el caso de la segunda el hecho de que se puedan presentar conflicto de intereses, a favor corresponde el hecho de que por ser el mismo asesor jurídico, conoce de antemano la operatividad de la empresa, de ahí que cuando se le pide criterio, éste es más rápido, así como un aspecto de costo.

Sugiere don Luis Gerardo Gutiérrez que se revise el Plan Estratégico Institucional hace referencia a las UENs, (Unidades Estratégicas de Negocio), sin embargo, con respecto a esta propuesta dicho término estaría y debería desaparecer del documento final.

Consulta don Víctor Hernández, ¿cuál es el abordaje que se pretende llegar con el cambio de la estructura organizacional?

Indica don Carlos Quirós, que si bien con la estructura actual maneja una filosofía de partir a JASEC en negocios, el cual sí es así, pues debe ser realmente negocios, pero



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

nunca se contó con una valoración de ingresos y gastos, de ahí que lo que se propone es con el afán de poder contribuir con el asunto de rentabilidad, así como duplicar estructuras e inclusive maximizar los recursos, según las necesidades.

A la vez, destaca la parte de la Subgerencia, la cual se le está dando un énfasis especial a las áreas que se consideran muy sensibles como lo son Tecnologías de Información, Talento Humano y la parte financiera.

Hace doña Georgina Castillo la observación de que el área del Personal Asistencial de Junta Directiva, no se encuentra en la estructura actual, así como en la propuesta, resaltando la importancia que la misma conste, aunado a que tienen asignadas funciones específicas.

Considera don Salvador Rojas y asume que el Personal Asistencial de Junta Directiva se encuentra inmerso en la parte de Soporte Gerencial.

Resalta doña Georgina Castillo que efectivamente se asume que el Personal Asistencial de Junta Directiva está inmerso en Soporte Gerencial, sin embargo, conforme a lo conversado con la Gerencia General, se considera conveniente que a la par de esta casilla se detalle de manera específica el área de Junta Directiva.

Consulta don Víctor Hernández qué se entiende como Soporte Gerencial.

Indica don Carlos Quirós que Soporte Gerencial se está previendo al equipo que está actualmente, el cual se encuentra conformado por doña Guiselle Monge, Srta. Joselyn Aguilar, Sra. Nancy Abdallah y Sr. Julián Jiménez. Destaca que no se quiso meter en este tema por cuanto es un asunto propiamente de la Junta Directiva en cuanto a cómo quieren ver reflejada el soporte que cuenta el Órgano Colegiado, además que no quiso



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

verlo ahora, pues es un tema menor, por cuanto desea que se enfocara en lo "grueso".

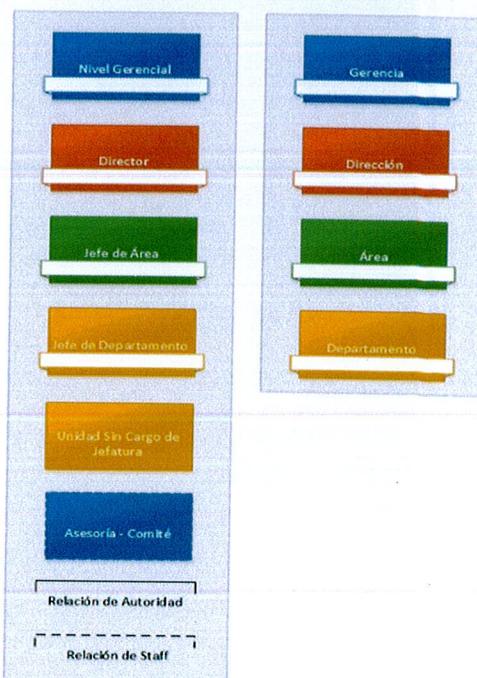
Externa don Salvador Rojas que el personal de Junta Directiva no debe ponerse aparte porque como directores no tienen capacidad para estar controlando a la gente, por cuanto los directores no pasan en la institución, de ahí que por ahora considera que se deje de esta manera y que sea analizado a posterior y se asuma que la figura del Personal de Junta Directiva está en la casilla de Soporte Gerencial.

El documento del Plan Estratégico Institucional, así como la nueva estructura organizacional, se adjuntan a esta acta como parte integrante de la misma.

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

1.a. Aprobar el Plan Estratégico Institucional correspondiente al periodo 2018 – 2022.

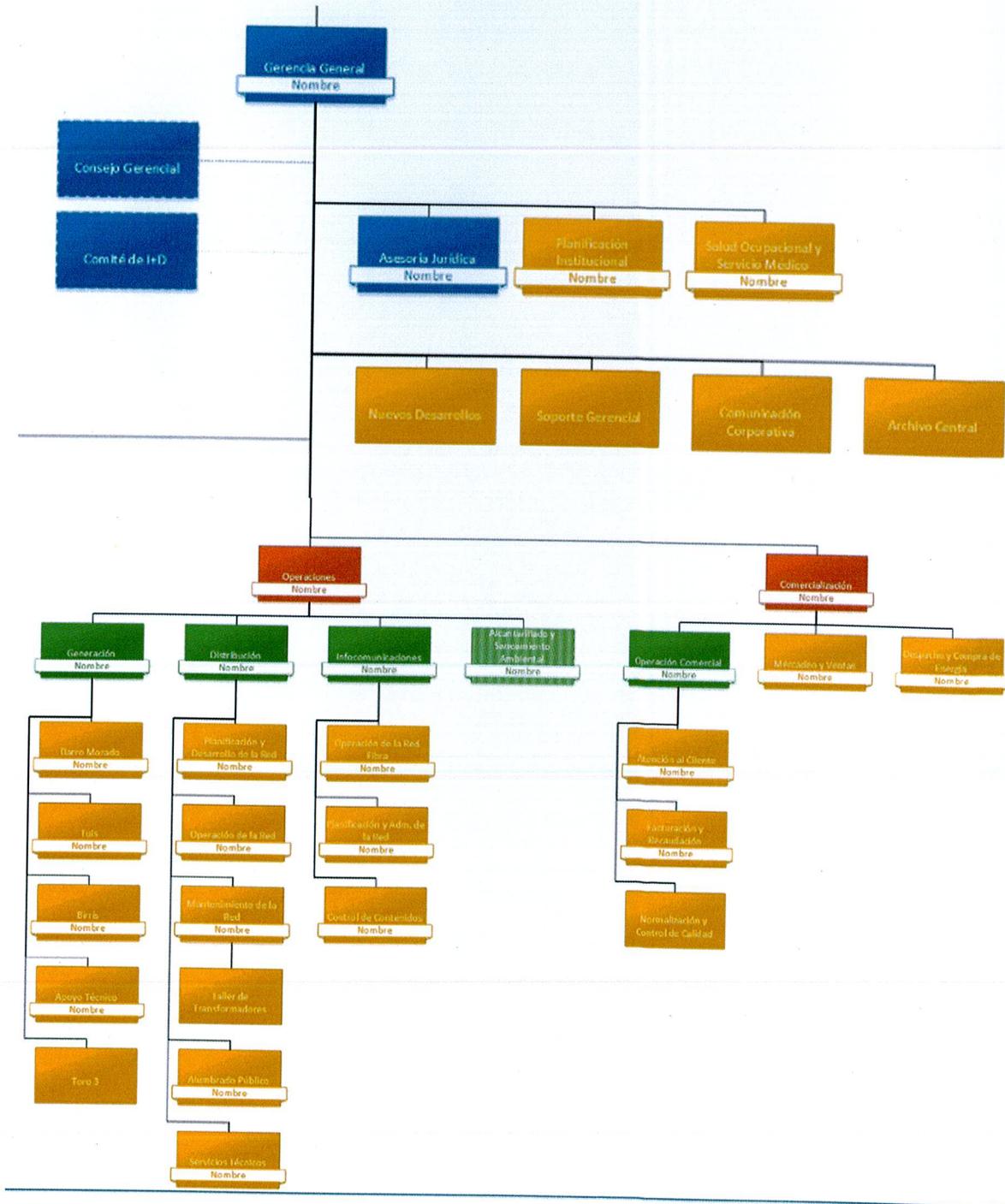
1.b. Aprobar la nueva Estructura Organizacional, según se detalla a continuación:





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

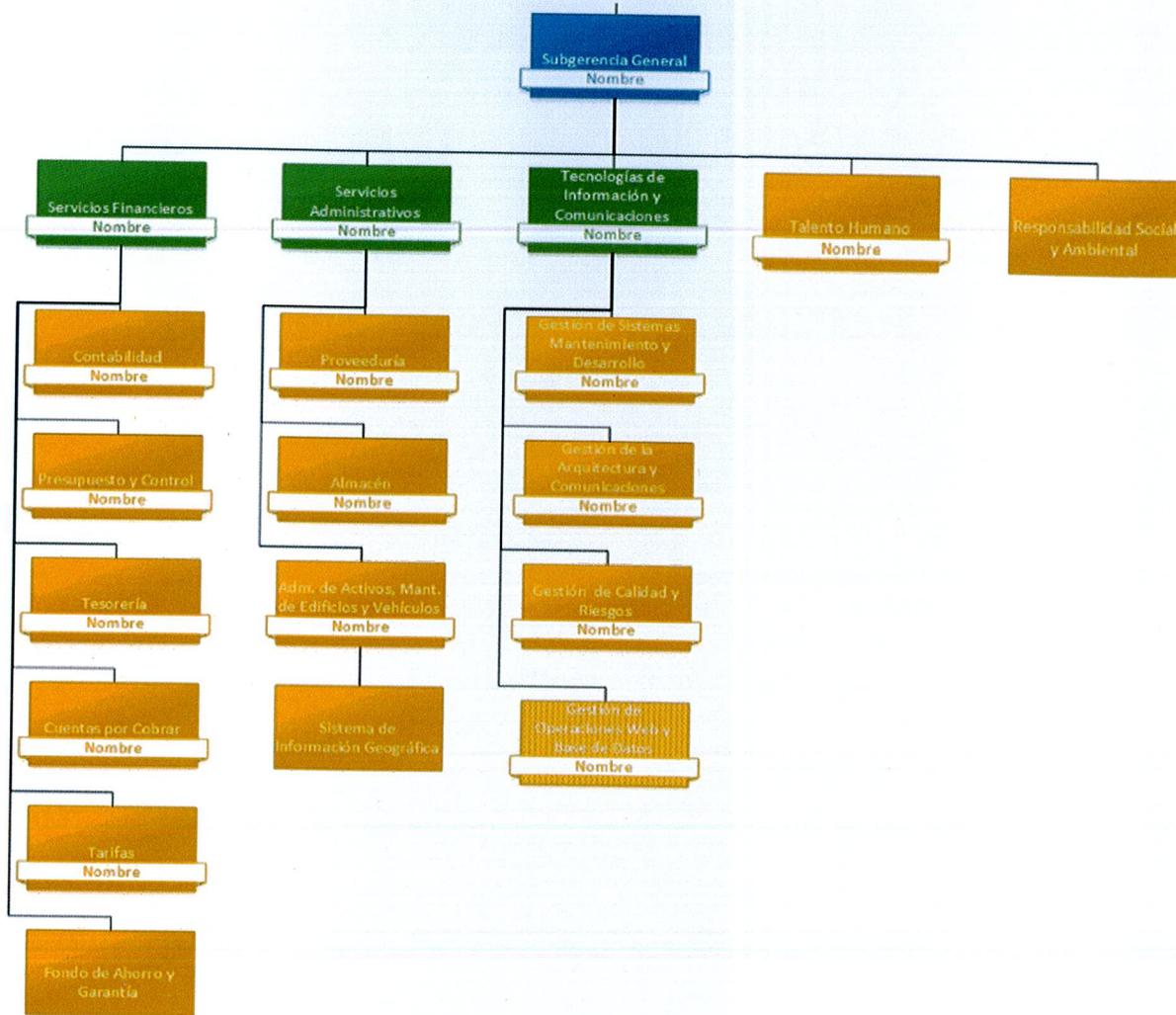
JUNTA DIRECTIVA





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Estructura JASEC v.21/09/2017 Aprobada Sesión 52.12 23/09/2017

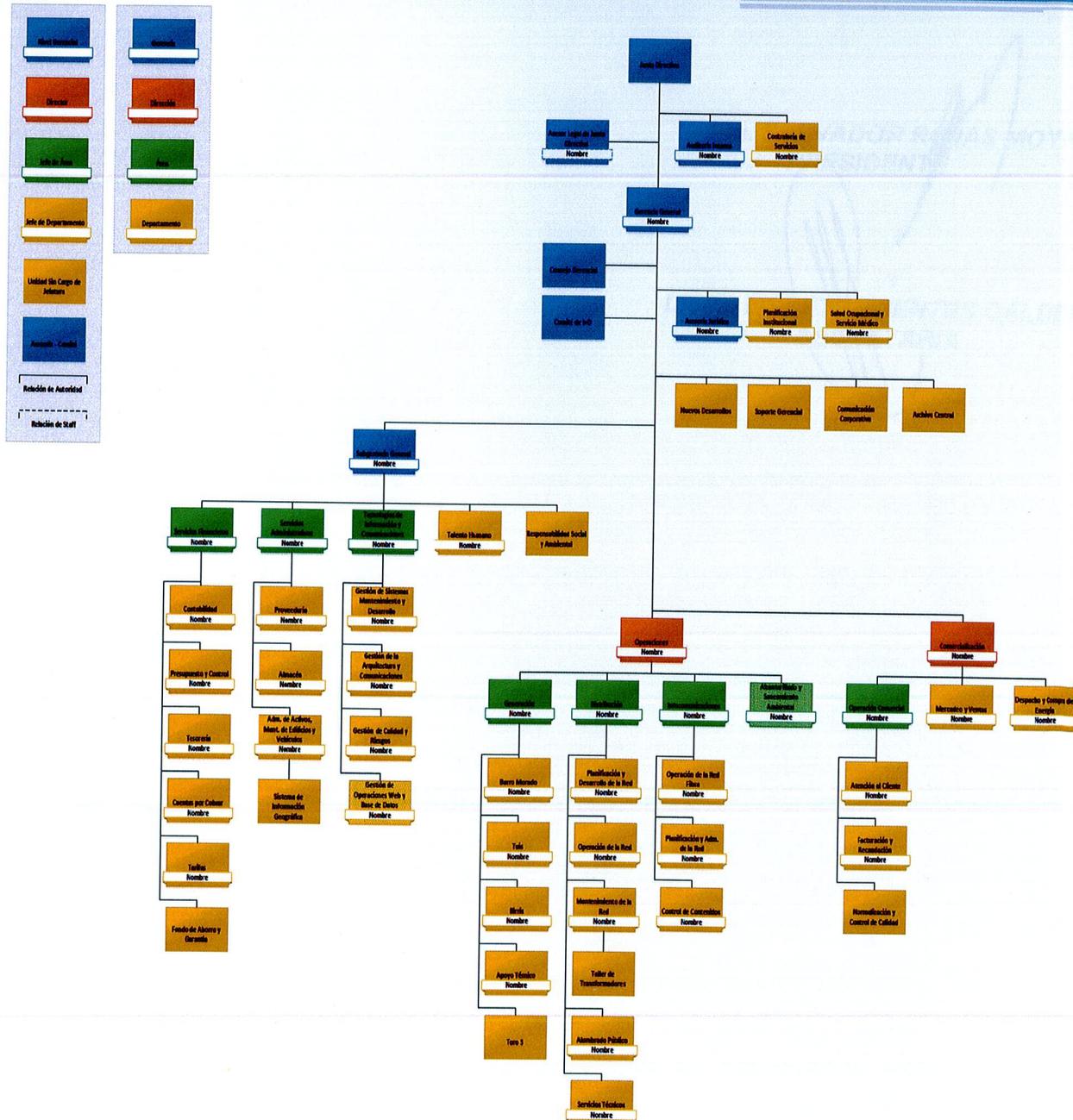


Figura 1

1.c. Instruir a la administración proceda con la implementación de la nueva estructura organizacional.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELECTRICO DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

LA AUDITORÍA INTERNA EN CUMPLIMIENTO DE LO DISPUESTO POR EL ARTÍCULO No.22, INCISO E), DEL CAPÍTULO IV DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO No.8292,

HACE CONSTAR

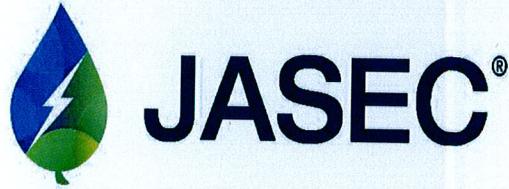
QUE AQUÍ TERMINA EL LIBRO DE ACTAS No. 295 CORRESPONDIENTE A LAS SESIONES CELEBRADAS POR LA JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO.

ESTE LIBRO CONSTA DE DOSCIENTOS TREINTA Y UN FOLIOS EN PERFECTO ESTADO DE CONSERVACIÓN Y LIMPIEZA, DEL TOTAL DE LOS FOLIOS SE UTILIZARON DEL No.1 AL 231 INCLUSIVE. COMPRENDIENDO LAS ACTAS DEL No. 5.205 A LA No. 5.212.

SE HACE MENCIÓN QUE EL FOLIO 116 SE ENCUENTRA INHABILITADO.

CARTAGO, 24 de OCTUBRE DE 2017

LIC. RAÚL QUIRÓS QUIRÓS MBA
AUDITOR INTERNO



Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal De Cartago
Licitación Abreviada N°2016LA-000021-01
Acompañamiento para actualizar el Plan Estratégico Institucional

Plan estratégico institucional 2018-2022 de JASEC

Firma Responsable: **VAN DER LEER** Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño | **Dinámica** Consultores 

25 de agosto de 2017



25 de agosto de 2017

JASEC
San José, Costa Rica

Atención
Sr. José Manuel Arce
Proceso de Gestión de Planeamiento, Calidad y Control

Estimado Sr. Arce:

Tenemos mucho gusto en presentar a su consideración el informe "Documento con el Plan Estratégico Institucional 2018-2022 de JASEC", como parte de las actividades solicitadas en la Licitación Abreviada N°2016LA-000021-01 "SERVICIOS PROFESIONALES DE ACOMPAÑAMIENTO PARA ACTUALIZAR EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL".

Estamos a su disposición para cualquier consulta.

Atentamente,

Alberto Leer Guillén
Representante del consorcio Van der Leer - Dinámica

Índice de contenido

I. Acrónimos	7
II. Introducción	8
III. Metodología para la formulación del plan estratégico	9
3.1. Definición de misión, visión y valores	10
3.1.1. Desarrollo de la misión	10
3.1.2. Desarrollo de la visión	10
3.1.3. Definición de valores	11
3.2. Identificar los grupos de interés y definir propuesta de valor	12
3.2.1. Grupos de interés	12
3.2.2. Propuesta de valor para los asociados	12
3.3. Análisis de los principales problemas internos y externos	12
3.4. Determinar objetivos estratégicos e indicadores con peso ponderado y metas	13
3.4.1. Objetivos estratégicos	13
3.4.2. Indicadores	14
3.4.3. Metas	16
3.5. Determinar las iniciativas estratégicas	16
3.6. Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas	17
3.7. Definir el mapa de responsabilidades	18
IV. Estructura del plan estratégico	21
3.1. Componentes del plan estratégico de JASEC	21
3.1.1. Misión	21
3.1.2. Visión	22
3.1.3. Valores	23
	3



3.1.4.	Grupos de interés y propuesta de valor	25
3.1.5.	Análisis de los principales problemas internos y externos	26
3.1.6.	Objetivos estratégicos e indicadores	30
3.1.7.	Mapa estratégico	49
3.1.8.	Metas	50
3.1.9.	Iniciativas estratégicas	58
V.	Análisis de riesgos estratégicos del plan y acciones de mitigación	97
VI.	Conclusiones y recomendaciones	144
VII.	Bibliografía	145



Índice de Figuras

<i>Figura 1 Metodología para la formulación del nuevo plan estratégico de JASEC</i>	9
<i>Figura 2 Variables del análisis FODA</i>	13
<i>Figura 3 Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas</i>	17
<i>Figura 4 Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico</i>	19
<i>Figura 5 Ejemplo de mapa estratégico</i>	20
<i>Figura 6 Propuesta de valor de JASEC a los grupos de interés</i>	26
<i>Figura 7 Separación entre el Plan Estratégico y el Plan de Acción</i>	31
<i>Figura 8 El puente en el Plan Estratégico</i>	32
<i>Figura 9 El Círculo Virtuoso de las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	32
<i>Figura 10 Mapa estratégico de JASEC</i>	50

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Criterios para la evaluación de la propuesta de la visión</i>	11
<i>Tabla 2 Tipos de indicadores de desempeño</i>	15
<i>Tabla 3 Preguntas para ayudar en la definición de los proyectos y acciones estratégicas</i>	18
<i>Tabla 4 Nombre de las perspectivas del BSC para JASEC</i>	21
<i>Tabla 5 Calificación de la propuesta de visión institucional</i>	23
<i>Tabla 6 Principales grupos de interés de JASEC</i>	25
<i>Tabla 7 Análisis FODA en Capacidad Organizacional</i>	27
<i>Tabla 8 Análisis FODA en Procesos Internos</i>	28
<i>Tabla 9 Análisis FODA en Clientes</i>	29
<i>Tabla 10 Análisis FODA en Financiero</i>	29
<i>Tabla 11 Metas para los objetivos de capacidad organizacional</i>	51

5



<i>Tabla 12 Metas para los objetivos de procesos internos.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 13 Metas para los objetivos de clientes.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 14 Metas para los objetivos financieros.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 15 Factores de riesgo y medidas de mitigación.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 16 Factores de riesgo y medidas de mitigación aplicado a las iniciativas estratégicas de la perspectiva financiera.....</i>	<i>137</i>



I. Acrónimos

BSC	Balanced Scorecard
CMI	Cuadro de mando integral
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
JASEC	Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago
NA	No aplica
OE	Objetivo estratégico
PA	Plan de acción
PE	Plan estratégico
TI	Tecnologías de Información



II. Introducción

Este informe tiene como objetivo presentar el documento final con el Plan Estratégico (PE) 2018-2022 de JASEC, formulado con base en una metodología producto de muchos años de análisis y experiencia del consorcio Van der Leer - Dinámica en empresas e Instituciones de América Latina, y está basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton, como un sistema completo de administración.

El producto que se presenta es el resultado de varios talleres de construcción, reuniones y sesiones de trabajos complementarias a esos talleres, realizados con la Junta Directiva, Consejo Gerencial de JASEC, así como con jefaturas y coordinaciones de la institución.

Los trabajos efectuados fomentaron la participación de los diferentes colaboradores, brindando los espacios necesarios para una adecuada discusión y análisis de las propuestas planteadas, de manera que se pudieran lograr consensos en los diferentes elementos que componen este nuevo plan estratégico.

Se analizaron los diferentes elementos, partiendo de un análisis de la Misión y Visión de la institución, junto con los valores actuales de la misma.

El proyecto contempló además un análisis de los principales aspectos que demandan los grupos de interés de JASEC, y con el resultado de este ejercicio, se establecieron factores comunes denominadores que describen la propuesta de valor de la institución hacia estos grupos.

Se determinaron los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del BSC cuyo propósito es lograr la visión definida por la institución, al igual que los indicadores de desempeño y metas para poder determinar su logro. Posteriormente, el grupo de trabajo determinó las iniciativas estratégicas necesarias para su cumplimiento, asignando responsables y fechas de cumplimiento, y se llevó a cabo un análisis de riesgos por cada objetivo estratégico, los cuales fueron cuantificados para establecer medidas de administración del riesgo.

Con este nuevo plan estratégico, JASEC cuenta con una herramienta basada en modernas metodologías de planeamiento estratégico que tienen un alto enfoque en la medición y logro de resultados.

III. Metodología para la formulación del plan estratégico

La metodología utilizada para la formulación del Plan Estratégico 2018-2022 de JASEC se presenta en la siguiente figura.

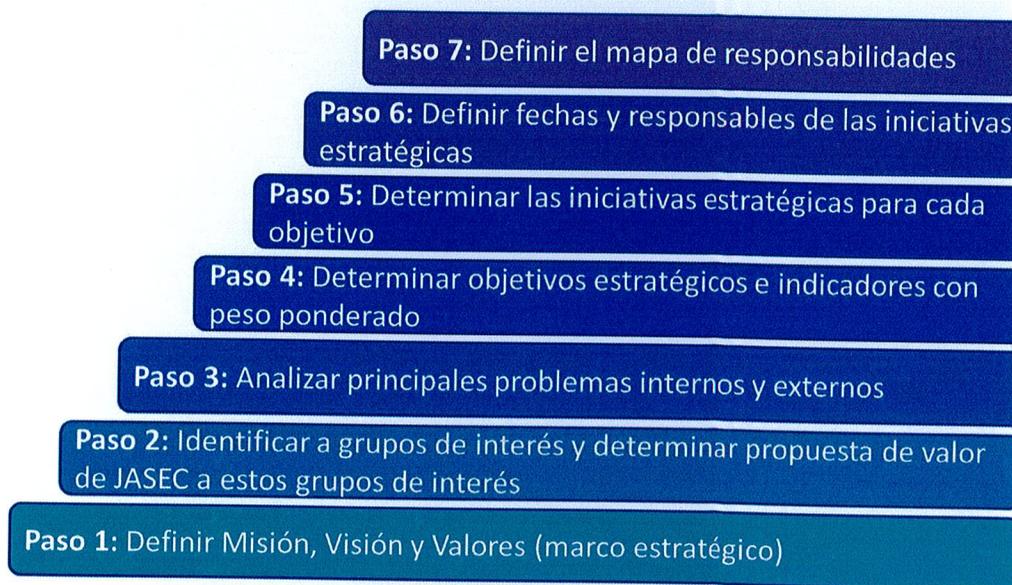


Figura 1 Metodología para la formulación del nuevo plan estratégico de JASEC

La formulación del plan estratégico se realizó a través de talleres y sesiones de trabajo que incluyó la participación de miembros de la Junta Directiva y Gerencia General, para obtener de ellos las directrices de hacia dónde y cómo visualizan el futuro de la institución.

A partir de lo anterior, se trabajó en talleres posteriores la construcción de los objetivos estratégicos, indicadores de desempeño e iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la visión que la institución se ha propuesto en este nuevo período. Este taller contó con la participación de la Gerencia General, Directores, Jefaturas y Coordinaciones de JASEC.

A continuación, se describe cada uno de las etapas de formulación.



3.1. Definición de misión, visión y valores

El primer paso consistió en establecer la misión, visión y valores de JASEC Para ello se realizaron dos talleres y reuniones de trabajo, cuyo propósito fue lograr consenso en el norte que se desea seguir para la institución, validando además si los valores actuales eran congruentes con esta visión.

3.1.1. Desarrollo de la misión

La misión es el propósito o la razón de ser de la organización. Una misión debe:

- ✓ Definir la razón de ser de la institución.
- ✓ Ser un objetivo claro, que especifique en qué sectores se debe participar y en cuáles no se debe participar, para que unifique los esfuerzos de la organización.
- ✓ Ser vigorosa, clara, atractiva y llegar al interior de las personas.
- ✓ Ser comprendida inmediatamente, porque requiere poca o ninguna explicación.

Los talleres y reuniones con la Junta Directiva y Gerencia General fueron los foros utilizados como espacios participativos para revisar y formular conjuntamente una misión acorde a la razón de ser de JASEC y al propósito que esta tiene como institución.

Para ello se utilizó la técnica de lluvia de ideas que permitió fomentar la participación de todo el grupo, buscando consenso entre las diferentes ideas surgidas y validando las propuestas de misión redactadas en estas sesiones.

3.1.2. Desarrollo de la visión

La visión define lo que una organización espera llegar a ser en un tiempo determinado. Es el "sueño" o visión compartida para un futuro específico.

Esta debe ser motivadora y comprensible, estableciendo un horizonte de tiempo temporal para alcanzarla.

La metodología que se planteó dedicó un espacio de tiempo en los talleres de construcción para el desarrollo de esta visión, tomando como guía la visión actual y lo que la Junta Directiva desea enfocarse hacia el futuro.

A efectos de hacer más ordenado este ejercicio y orientarlo a la metodología utilizada conforme a las mejores prácticas, se solicitó a los participantes establecer cómo visualizan a JASEC para cada una de las cuatro perspectivas que componen el BSC:

- Grupos de interés
- Financiero
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento (capital humano, organizacional y de información)

Para efectos de validación de la propuesta que surgió para la visión, se establecieron una serie de criterios mínimos de evaluación que deben cumplirse. La tabla siguiente presenta las preguntas que se plantearon en el taller para obtener la información requerida para el desarrollo de la visión.

Tabla 1 Criterios para la evaluación de la propuesta de la visión

N°	Criterios
1	¿La visión expresa la posición deseada por JASEC en el periodo de vigencia establecido?
2	¿Indica lo que se estará ofreciendo a los asociados?
3	¿Identifica lo que se espera del personal de JASEC?
4	¿Es retadora?
5	¿Motiva a los directores, gerentes, funcionarios?
6	¿Es sencilla y fácil de entender?

3.1.3. Definición de valores

Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea; son su brújula interna.

Este componente fue también analizado en los talleres de construcción a efectos de definir los valores que realmente son de utilidad para JASEC.

Los valores son los estándares que describen cómo se espera que los empleados y la organización se comporten interna y externamente. Sirven como base para las acciones de toma de decisiones e influir en las situaciones cotidianas (Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery, 2013).



3.2. Identificar los grupos de interés y definir propuesta de valor

El segundo paso consistió en identificar los grupos de interés de JASEC y definir la propuesta de valor de JASEC para estos grupos.

3.2.1. Grupos de interés

Se efectuó un análisis de los grupos de interés para una planeación más exógena, con el fin de establecer posteriormente la propuesta de valor de JASEC a estos grupos, incluyendo a la ciudadanía cartaginesa.

La identificación de estos grupos de interés se hizo conjuntamente con miembros de la Junta Directiva y Gerencia General de JASEC. Entre los aportes de todos los colaboradores se buscaron comunes denominadores para identificar claramente a estos grupos, así como para establecer el resto de elementos que compondrían el nuevo plan estratégico de la institución.

3.2.2. Propuesta de valor para los asociados

La propuesta de valor describe lo que la institución ofrece a sus grupos de interés. Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013) señalan que esta se refiere a la imagen que la organización desea transmitir, y la relación que desea cultivar con estos grupos.

La definición de la propuesta de valor se realizó con la Junta Directiva y Gerencia General de JASEC en los talleres de formulación del nuevo plan estratégico, con base en su amplia experiencia y conocimiento de los mismos.

3.3. Análisis de los principales problemas internos y externos

El tercer paso correspondió a elaborar un análisis de los principales problemas internos y externos de JASEC, haciendo uso del análisis FODA orientado hacia las cuatro perspectivas del BSC. Este análisis se complementó con un estudio de benchmarking de JASEC y el resto del sector, así como de las tendencias en el tema de infocomunicaciones, cuyos resultados se presentaron en el primer informe de esta contratación.

El análisis FODA, es una metodología de análisis de la situación interna (Fortalezas y Debilidades) de la institución y de la situación externa (Oportunidades y Amenazas) percibidas, tal y como se observa en la figura siguiente.

Variables FODA



Figura 2 Variables del análisis FODA

Este análisis sirve para detectar temas de interés y aspectos que conviene medir en la organización, y para adaptar el plan estratégico al entorno.

Para facilitar el proceso hacia el BSC, se tomó como base un análisis FODA que tenía la institución, complementado con otros factores identificados en los talleres de construcción, y se dividieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las cuatro perspectivas del círculo virtuoso.

3.4. Determinar objetivos estratégicos e indicadores con peso ponderado y metas

El paso siguiente en la metodología fue determinar los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño con sus respectivas metas.

3.4.1. Objetivos estratégicos

La formulación de los objetivos estratégicos de JASEC se efectuó en talleres y sesiones de trabajo posteriores a las utilizadas para la definición del marco estratégico, que contemplaron prácticas y



explicaciones sobre las características que deben cumplir estos elementos para lograr una adecuada elaboración de los mismos.

Los objetivos estratégicos son declaraciones concisas que describen los logros específicos para implementar exitosamente la estrategia. Servirán como puente entre la estrategia de alto nivel seleccionada hacia las medidas de desempeño que se usarán para determinar el progreso hacia las metas. (Niven R, 2002, P.107).

Al identificar los objetivos estratégicos más importantes en los que JASEC debe centrar su atención y recursos, el BSC proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica, que organiza la información sobre una variedad de mediciones vitales para el logro de la visión.

Los objetivos determinados fueron clasificados según las cuatro perspectivas del BSC, de manera que se fuera construyendo el mapa estratégico de JASEC.

3.4.2. Indicadores

Paralelamente a la construcción de objetivos, se determinaron los indicadores de desempeño de los objetivos estratégicos con sus metas respectivas.

El BSC trata de traducir la estrategia en objetivos y entonces determinar la mejor manera de medir el logro de ese objetivo (Niven R., 2002, P.109), mediante un indicador de desempeño, que se define como una cuantificación de lo bien que una organización se está desempeñando en lograr sus objetivos estratégicos.

Para determinar el indicador a utilizar se examina: ¿Cuál es la meta o número a lograr? ¿Cómo se sabe que se está progresando?

Se utilizan diferentes tipos de indicadores de desempeño según sus características. A continuación, se presentan algunas descripciones.



Tabla 2 Tipos de indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Descripción
Adelantados o de progreso	Indican cambios en una característica de un recurso intangible o un proceso.
Atrasados o de resultados	Para reportes históricos, frecuentemente financieros.
Simples	Miden una sola variable.
Compuestos	Se originan de relaciones matemáticas entre otros indicadores simples o compuestos. Un indicador compuesto debe mostrar el peso ponderado de cada uno de sus factores.

Debe determinarse un solo indicador para cada objetivo estratégico, aunque este puede ser compuesto, ya que un solo resultado debe servir para informar si se logró ese objetivo estratégico.

A la hora de definir los indicadores de desempeño es indispensable comprobar que estos sean:

- ✓ **Medibles:** Que se puedan medir, y que además existan o se puedan crear los mecanismos necesarios para su cuantificación.
- ✓ **Específicos:** Que se identifiquen con una variable relevante y la represente fielmente, y que midan un solo fenómeno a la vez. Deben permitir un acuerdo general de diferentes actores interesados sobre la interpretación de sus resultados.
- ✓ **Orientados a la acción:** Que promuevan la acción en relación a los factores críticos de los objetivos de la organización.
- ✓ **Prácticos:** Que los datos puedan ser obtenidos a tiempo, y a un costo razonable (en términos de recursos humanos y financieros) comparados con la utilidad de la información.
- ✓ **Relevantes:** Diferenciar entre los muchos triviales y los pocos vitales. Que tengan una relación lo más cercana posible al objetivo estratégico y que la relación entre el cumplimiento del objetivo y el indicador sea lo más directo posible.
- ✓ **Verificables objetivamente:** Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma "objetiva" a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.

Para cada objetivo estratégico definido se procedió a determinar un indicador de medición haciendo uso de los criterios anteriores. Dentro de los talleres de trabajo se realizó primero una



práctica sobre cómo determinar indicadores a fin de facilitar estas definiciones y lograr un mejor resultado, de manera que se preparara al grupo en esta técnica vital para un plan estratégico contemporáneo.

A los indicadores definidos para cada objetivo estratégico se les asignó un dueño y responsable de recopilar su información.

Los indicadores que se establecieron tienen como propósito ayudar en la toma de decisiones.

3.4.3. Metas

De acuerdo a Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013), las metas o números a lograr se definen como el nivel de desempeño deseado para un período específico de tiempo. Los mismos autores señalan que las metas seleccionadas deben ser realistas y factibles dado el nivel actual del desempeño, los recursos disponibles para mejorarlo y otros factores que puedan afectar la medición.

Cuando los objetivos estratégicos carecen de un indicador para su medición, no es posible medirlos ni establecer una relación causa-efecto entre acciones e indicadores de los objetivos estratégicos.

Los indicadores deben venir acompañados de una meta que permita determinar si se logró alcanzar el resultado esperado, por lo que se estableció una meta o número a lograr para cada indicador.

El medir únicamente el avance de acciones y proyectos es una manera de monitorear el portafolio de proyectos, y no de un plan estratégico.

3.5. Determinar las iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas se definen como una acción o un grupo de acciones que una organización ejecuta para lograr los objetivos estratégicos. Son grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la empresa, diseñados a ayudar a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y Norton, 2008).

La identificación de las iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos planteados, promueve la comunicación, el comportamiento proactivo, el mejoramiento continuo y el logro de las metas planteadas en los objetivos estratégicos propuestos.

Estas iniciativas deben estar enlistadas en el plan operativo y tener respaldo económico en el presupuesto si así se requiere.

Las iniciativas estratégicas deben:

- ✓ Estar alineadas con los objetivos estratégicos.
- ✓ Tener una meta o logro cuantificado.
- ✓ Tener un responsable.
- ✓ Tener un plazo para realizarse.

La relación que existe entre el PE y las perspectivas del BSC, con los objetivos estratégicos e indicadores del desempeño, y el plan de iniciativas estratégicas que permite que los objetivos planteados se cumplan a lo largo de un plazo determinado a través de estas acciones y proyectos, está descrita en la figura siguiente.

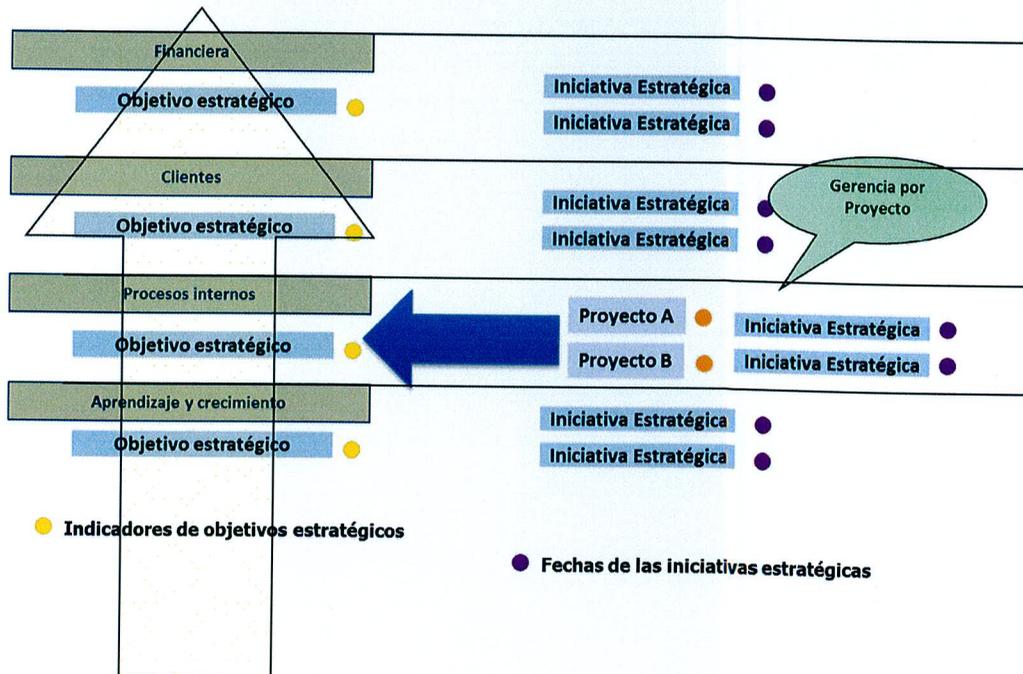


Figura 3 Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas
Fuente: Van der Leer S.A.

3.6. Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas



Determinar las iniciativas estratégicas con sus fechas de cumplimiento, indicadores y responsables fue otro elemento considerado en esta metodología y abordado en las sesiones de trabajo con el equipo gerencial.

Las propuestas de iniciativas estratégicas deben contemplar responsables, fechas mensuales de cumplimiento, indicadores y que estas sean realmente estratégicas y no operativas.

Como guía para una definición adecuada de iniciativas estratégicas, se plantearon algunas preguntas descritas a continuación en la tabla siguiente.

Tabla 3 Preguntas para ayudar en la definición de los proyectos y acciones estratégicas

Proceso de gestión de iniciativas	
1. Elección de iniciativas estratégicas: ¿Qué iniciativas estratégicas necesita el JASEC para que cumpla las metas de sus objetivos estratégicos?	Definir la cartera de iniciativas necesarias para cumplir los objetivos planteados
2. Financiamiento de la estrategia: ¿Cómo se van a financiar las iniciativas estratégicas?	Es necesario considerar en el presupuesto, el costo de las iniciativas estratégica (STRATEX)
3. Definición de responsabilidades: ¿Quién liderará la ejecución de las iniciativas estratégicas?	Definir responsabilidades para la ejecución de las iniciativas estratégicas planteadas

3.7. Definir el mapa de responsabilidades

Conforme a lo señalado en el punto anterior, es preciso que se establecieran responsables para las diferentes iniciativas estratégicas, así como los encargados de recolectar la información que permitiera mantener una documentación adecuada de los indicadores.

Para ello se utilizaron mapas de responsabilidades (también denominadas fichas técnicas) con la información detallada para cada uno de los indicadores. En estos mapas debía quedar claro cuál es el objetivo a medir, su indicador, la fórmula para calcular el indicador, frecuencia de medición, área y dueño responsable, encargado de recolectar la información y el responsable de fijar la meta.

La figura siguiente presenta un ejemplo de cómo podría visualizarse la ficha de un objetivo estratégico con responsabilidades asignadas.

#	Objetivo	Indicador	Formula indicador
AyC 1.1	Tener personal capacitado	Horas de capacitación por empleado	# de hrs de capacitación/ # de empleados

Medio de verificación	Meta anual	Frecuencia
Registros de capacitación	10	Mensual

Área Responsable	Dueño	Recolector	Fijador meta
Gerencia de RRHH	Ana Pérez	Pedro Coto	Director Ejecutivo

Acciones para alcanzar la meta del indicador	
1	Realizar un estudio de las necesidades de capacitación del personal
2	Implementar un programa de capacitación anual dirigido a todas las áreas
3	Gestionar el contenido presupuestario para apoyo de capacitaciones
4	Capacitar al personal en temas de trabajo en equipo, relaciones humanas y servicio al cliente

Figura 4 Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico

De forma coordinada se elaboró un mapa estratégico según las perspectivas del BSC. Se presenta a continuación un ejemplo de un mapa estratégico y su formato.

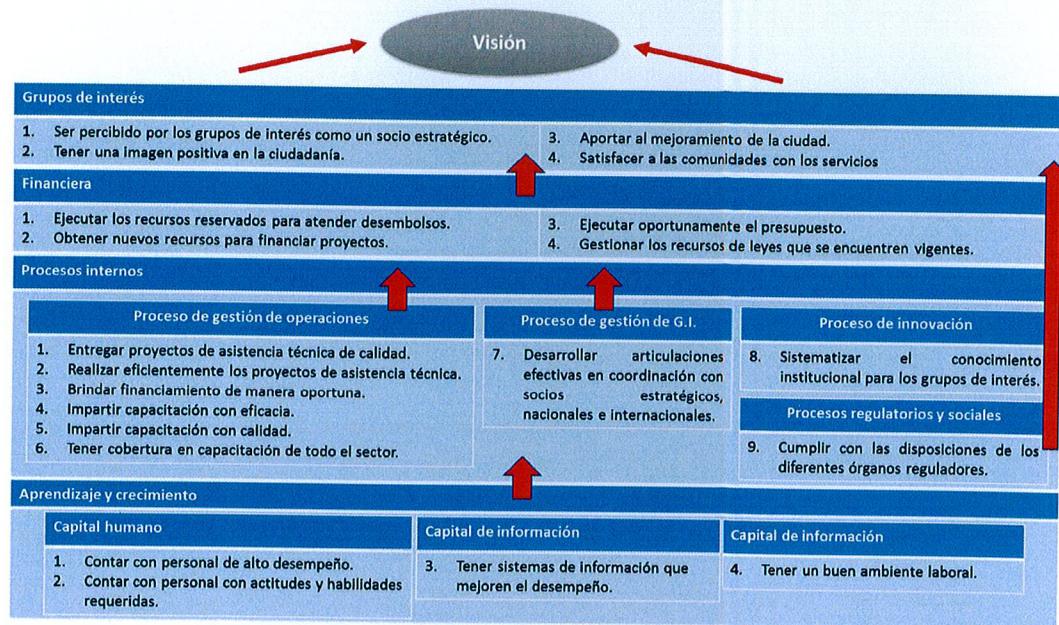


Figura 5 Ejemplo de mapa estratégico



IV. Estructura del plan estratégico

Para la elaboración del Plan Estratégico 2017-2022 de JASEC se utilizó la metodología aprobada, basada en la estructura del desempeño establecida en el BSC, por ser esta de fácil comprensión, uso generalizado y que ha demostrado en la práctica ser de mucha utilidad en la gestión, monitoreo y seguimiento de los planes estratégicos de empresas e instituciones tanto del sector público como privado.

En el caso particular de JASEC, los funcionarios que participaron en la elaboración del Plan Estratégico de 2017-2022 denominaron las perspectivas del BSC de la siguiente manera:

Tabla 4 Nombre de las perspectivas del BSC para JASEC

Nombre tradicional para la perspectiva	Nombre de la perspectiva para JASEC
Aprendizaje y Crecimiento	Capacidad Organizacional
Procesos Internos	Procesos Internos
Financiero	Financiera
Clientes	Clientes

A continuación, se presentan los componentes de este plan.

3.1. Componentes del plan estratégico de JASEC

3.1.1. Misión

La misión es el propósito o la razón de ser de la organización. Una misión debe:

- Definir la razón de ser de la institución.
- Ser un objetivo claro, que especifique en qué sectores se debe participar y en cuáles no se debe participar, para que unifique los esfuerzos de la organización.
- Ser vigorosa, clara, atractiva y llegar al interior de las personas.
- Ser comprendida inmediatamente, porque requiere poca o ninguna explicación.



Con base en las propuestas analizadas en los talleres efectuados, se definió la nueva misión de la institución de la siguiente manera:

Misión

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.

La nueva misión de JASEC mantiene la razón de ser establecida por ley y la esencia de la misión anterior, e incorpora como un nuevo componente la prestación eficiente de servicios de interés público, ratificando la aplicación de altos principios éticos que procuran la igualdad de oportunidades, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

3.1.2. Visión

La estructura del plan estratégico parte de una visión definida en un horizonte de tiempo establecido. Representa lo que la organización desea alcanzar a futuro, en aspectos vitales.

Como parte de la metodología utilizada para el desarrollo de la visión, se solicitó a los participantes de los talleres de construcción que definieran cuál era su visión detallada de JASEC para el nuevo período, y las ideas surgidas se fueron clasificando en las cuatro perspectivas del BSC. La finalidad de esta labor fue introducir el tema y facilitar el desarrollo de la nueva visión de JASEC

Las visiones planteadas por los participantes en cada una de las perspectivas del BSC contribuyeron a recoger cada una aquellas ideas principales con las cuales se construyeron diferentes propuestas de visión institucional.

Estas propuestas fueron analizadas ampliamente en los diferentes talleres y sesiones de trabajo realizados, llegando a una nueva visión de JASEC que fue aprobada por acuerdo de la Junta Directiva de JASEC. A continuación, se presenta la nueva visión formulada:

Visión

Brindamos 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.



Se solicitó a los participantes que calificaran la nueva visión según los siguientes seis criterios, utilizando una escala de 1 a 4, siendo 1 deficiente y 4 excelente, obteniendo como resultado el que se observa en la tabla siguiente.

Tabla 5 Calificación de la propuesta de visión institucional

Criterios	Evaluación
¿La visión expresa la posición deseada por JASEC para el periodo de vigencia establecido?	4
¿Indica lo que se estará ofreciendo a los grupos de interés?	4
¿Identifica lo que se espera del personal de la JASEC?	2
¿Es retadora?	4
¿Motiva a las jefaturas y funcionarios?	4
¿Es sencilla y fácil de entender?	4

La mayoría de los rubros obtuvieron una calificación obtenida excelente (nota 4) y solamente el relacionado con la identificación de lo que se espera del personal de JASEC fue calificada como Aceptable (nota 2). En promedio, la calificación de la nueva visión es de 3.7 puntos, siendo una nota muy positiva con base en la escala de valoración.

3.1.3. Valores

Toda organización debe tener su estrategia sustentada en los valores o creencias que caracterizan la cultura de la organización.

Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea; son su brújula interna.

Se sometió a revisión en los talleres de construcción del Plan Estratégico 2017-2022 los valores vigentes de JASEC, y se establecieron tres valores principales, cuya definición es dada por la Comisión de Ética y Valores de JASEC.

- 1. Compromiso:** Es la obligación contraída, la palabra dada, la fe empeñada y la responsabilidad aceptada libremente lo que nos lleva a responder con hechos y con el cumplimiento más allá de lo exigido por leyes o reglamentos poniendo todas sus capacidades, uniendo lo mejor de las voluntades y esfuerzos.



El compromiso debe ser un atributo ético que se logra con la formación del carácter por medio de la vivencia diaria en forma progresiva y continua de los principios y valores, a fin de alcanzar el mejor de los desempeños, las mejores prácticas y los mejores resultados.¹

- 2. Honestidad:** Mantener y reflejar una conducta de rectitud, honrada, intachable, lógica, coherente, concordante y consecuente en todos sus actos, dando fe de su probidad en cualquier circunstancia para generar y fortalecer la confianza.

La honestidad debe ser un atributo ético que se logra con la formación del carácter por medio de la vivencia diaria en forma progresiva y continua de los principios y valores, a fin de alcanzar el mejor de los desempeños, las mejores prácticas y los mejores resultados.²

- 3. Solidaridad:** Es sentir empatía por otra persona y ayudarla en los momentos especiales, es un sentimiento de unidad en el que se buscan metas e intereses comunes. Significa acción y efecto de hacer al otro u otra lo que él o ella requiere o necesita. Es básicamente un acto en que una persona se pone a disposición de la otra, a fin de solventarle lo que requiere o necesita.

Unir esfuerzos, responsabilidades individuales y colectivas, para lograr una meta común, la realización de los objetivos de la Institución, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización. Debe ser realizado por el conjunto de personas que la conforman, de manera coordinada donde cada uno de sus funcionarios y funcionarias es responsable de la parte del trabajo individual que le corresponde.

Los diferentes grupos de interés acuden a las organizaciones por la necesidad de gestionar un producto o servicio, con la expectativa de un buen trato y el interés por satisfacer sus necesidades, las cuales se satisfacen con la acción institucional que garantice calidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y un servicio oportuno y pertinente.³

¹ Valores cuyas acciones personales y laborales pueden estar en congruencia con "Compromiso": Iniciativa, diligencia, orden, puntualidad, dedicación, adaptabilidad, creatividad, innovación, mejora continua, eficiencia y eficacia, excelencia. Calidad: fiabilidad, capacidad de respuesta, producto o servicio oportuno y pertinente.

² Valores cuyas acciones personales y laborales pueden estar en congruencia con "Honestidad": Honradez, rectitud, integridad, coherencia, probidad, responsabilidad, confianza, credibilidad, transparencia, rendición de cuentas, Buen trato, respeto, dignidad, cortesía, urbanidad, calidez, solidaridad, empatía.

³ Valores cuyas acciones personales y laborales pueden estar en congruencia con "Solidaridad": Disciplina, asertividad, empatía, confianza, compañerismo, colaboración, cooperación, laboriosidad, comunicación, compromiso, iniciativa, adaptabilidad, proactividad, creatividad e innovación, mejoramiento continuo, eficacia, eficiencia, Productividad y competitividad; orientación a resultados.

3.1.4. Grupos de interés y propuesta de valor

El siguiente paso consistió en identificar a los grupos de interés y la propuesta de valor, quienes son los beneficiarios directos de los servicios de la institución.

Este paso tuvo como propósito lograr una planeación más exógena, que no se limitara a una visión interna sino que considerara a los grupos de interés que son externos a JASEC.

La identificación de estos grupos de interés se hizo conjuntamente con la Junta Directiva y Gerencia General de JASEC en los talleres de trabajo. Entre los aportes de todos los participantes se buscaron comunes denominadores para identificar claramente a estos grupos de interés, así como para establecer el resto de elementos que compondrían el nuevo plan estratégico de la institución.

La tabla siguiente presenta los grupos de interés identificados.

Tabla 6 Principales grupos de interés de JASEC

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

Cada uno de los grupo de interés identificados fueron analizados separadamente y se determinó lo que cada uno de ellos desea de JASEC. Al analizar los factores comunes denominadores, se determinó la siguiente propuesta de valor, que representa los aspectos que más desean los grupos de interés de JASEC:



Figura 6 Propuesta de valor de JASEC a los grupos de interés

3.1.5. Análisis de los principales problemas internos y externos

Como parte de la metodología para la formulación del Plan Estratégico 2017-2022 de JASEC, se elaboró un análisis FODA para analizar factores externos e internos que impactan directamente en JASEC, tomando como insumo un análisis FODA que la institución había realizado, actualizando los factores con información obtenida en los talleres de trabajo.

El análisis "FODA", es una metodología de análisis de la situación interna (Fortalezas y Debilidades) de la institución y de la situación externa (Oportunidades y Amenazas) percibidas. Este análisis sirve para detectar temas de interés y aspectos que conviene medir en la organización.

Conforme la recomendación de Kaplan y Norton (2008), para facilitar el proceso hacia el Cuadro de Mando Integral (CMI) se dividieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las cuatro perspectivas de este círculo virtuoso.



Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 7 Análisis FODA en Capacidad Organizacional

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo gerencial dispone de experiencia, conocimiento y dominio de las actividades 2. La institución dispone de personal altamente calificado para atender las actividades de los diferentes negocios y asumir los nuevos retos de la gestión. 3. Hay actitud de compromiso y dedicación de la Función Informática 4. Es patente el apoyo de la Administración Superior a la Función Informática 5. Se cuenta con una importante infraestructura tecnológica 6. Se percibe un importante aporte de la tecnología para el cumplimiento de las labores de los usuarios 7. Existe normativa oficializada y en práctica en materia de gestión informática y documental 8. Existencia de Datacenter y servidores virtualizados
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de retroalimentación y de reconocimiento 2. Desconocimiento de formas de intervención para la resolución de conflictos 3. Falta de apoyo en la supervisión y retroalimentación 4. Variación periódica que se presenta en la conformación de la Junta Directiva 5. Poca asignación de recursos para desarrollar actividades de capacitación para actualizar los conocimientos del personal. 6. Problemas de comunicación que no permiten conocer oportunamente las situaciones o incidentes importantes que ocurren o afectan a la organización o al trabajo funcional 7. Clima laboral con niveles bajos según últimos estudios 8. Existen percepciones sobre la existencia de divisiones o feudos 9. Poca oportunidad para la creatividad y el fomento de iniciativas 10. Falta el desarrollo de una cultura de seguridad laboral para salvaguardar la salud y la vida de los colaboradores. 11. La efectividad de la comunicación interna no ha alcanzado los resultados esperados. 12. La estructura organizacional actual obstaculiza el cumplimiento de objetivos. 13. Limitada integración de los sistemas. 14. Brecha entre la planificación de TI y la ejecución. 15. Poco desarrollo de aplicaciones para apoyo a proceso de toma de decisiones. 16. Deficiencias en las instalaciones del Archivo Central y Archivos de gestión. 17. Sistemas antiguos deben ser rediseñados y mejorar la calidad de los datos que éstos procesan. 18. Pocos servicios en línea ofrecidos al cliente. 19. Limitada operación o inexistencia de enlaces de comunicación con Birris, de Birris I Birris III y Barrio Morado.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión y retención del personal de la generación de los "millennials"



<ol style="list-style-type: none"> 2. Infraestructura actual es propicia para introducción de nuevos productos y servicios 3. Convenios con Instituciones que le permitan acceder a infraestructura y conocimiento 4. Hay en mercado personal capacitado en las herramientas informáticas utilizadas en JASEC. 5. Tecnología disponible en el mercado para implementar firma digital y gestión documental.
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de que la Empresa no mantenga la competencia salarial con respecto al mercado, lo cual podría desencadenar en altos índices de rotación y la generación de bajos niveles de motivación y productividad 2. Advenimiento de un cambio generacional importante a nivel de jefaturas. 3. Apertura del sector eléctrico y telecomunicaciones podría generar la fuga del talento por la incursión de nuevos competidores. 4. Lineamientos de entes reguladores orientadas a restringir el gasto público. 5. Pérdida de competitividad y no optimización de costos de operación por ausencia de Sistemas de Información Integrados. 6. Impacto de desastres naturales que podrían generar pérdida parcial o total de la documentación e infraestructura informática. 7. Demanda del mercado laboral por personal con experiencia en ORACLE.

Tabla 8 Análisis FODA en Procesos Internos

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los servicios ofrecidos por la institución alcanzan y mantienen altos índices de calidad en el sistema de la red eléctrica.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas en el aprovisionamiento oportuno de materiales; han existido factores dentro y fuera de la institución que han provocado retrasos en la operativa. 2. Problemas en la gestión comercial referentes a la consecución de citas con clientes importantes y la rápida acción interna para generar ofertas con esquemas de precios atractivos, y posteriormente firmas de contratos. 3. En el negocio minorista de infocomunicaciones, ha habido retrasos de facturación por inconvenientes en la terminación del sistema SISINFO y la interoperabilidad con el OSS/BSS y demás sistemas de JASEC 4. La administración de proyectos evidencia falta de liderazgo. 5. No se cuenta con planes de emergencia definidos para responder ante diferentes desastres naturales. 6. La institución no cuenta con capacidad para exportar energía cuando la apertura del mercado lo permita.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento del marco normativo jurídico de JASEC ante las instancias legislativas. 2. Adopción de buenas prácticas tomadas de empresas que han alcanzado el éxito en sus operaciones



<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La legislación y reglamentación (regulatoria) existente no toma en cuenta una serie de parámetros que son propios de redes FTTH como la de JASEC, por lo que muchos aspectos de la operación normal de la red se ven afectados por esta situación 2. Limitaciones que se generan por las regulaciones tarifarias que definan los entes reguladores.

Tabla 9 Análisis FODA en Clientes

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena imagen de JASEC en el servicio eléctrico que brinda.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los programas de fortalecimiento de marca no han contribuido para que JASEC sea reconocida a nivel nacional como una empresa de tecnología.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas posicionadas en el mercado de telecomunicaciones puede permitir un mayor conocimiento y detalle del manejo de un negocio nuevo para JASEC. 2. La apertura del mercado eléctrico permitirá ofrecer variedad de servicios complementarios como mantenimientos y asesorías en eficiencia energética. 3. Participación activa de JASEC en grupos de interés como cámaras, asociaciones empresariales, municipalidades servidas, empresas del sector de energía, entre otros 4. Desarrollo de campañas de mercadeo intensivas que den a conocer las bondades de los servicios que brinda JASEC y por consiguiente se promueva la atracción de más abonados a la zona servida.
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuga de clientes de infocomunicaciones hacia otros competidores

Tabla 10 Análisis FODA en Financiero

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se identificaron fortalezas para la perspectiva financiera.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estreches del flujo de caja, ingresos de efectivo de Infocomunicaciones han sido menores a sus gastos de efectivo en los últimos años. 2. Destinar recursos y ejecutarlos sin contar con autorización de ARESEP para hacerlo (Ej. Publicidad) 3. No contar con los resultados de estudio tarifario para la formulación del presupuesto 4. Afectación de capacidad financiera en los últimos años por tope de financiamiento de la institución. 5. No se cuenta con un sistema de asignación de costos generados por las operaciones realizadas



<p>tanto en el área de energía como en infocomunicaciones.</p> <p>6. Poca claridad y planificación de recursos presupuestarios para estudios de pre factibilidad.</p>
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de mercado eléctrico conllevará mayor crecimiento y desarrollo 2. Crecimiento habitacional y desarrollo económico de Cartago, conlleva un incremento sustancial en cantidad de abonados servidos.
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de reducción de gasto del Gobierno podrían limitar el accionar en el campo de los proyectos de inversión. 2. Fenómenos climáticos afectan la generación propia, conllevando mayor carga financiera por compras de energía. 3. Definición de políticas económicas, sociales y laborales del Gobierno por presión de diversos grupos de la sociedad. 4. Afectación directa a las operaciones por factores económicos 5. Planta hidroeléctrica Toro III no ha generado los valores estimados impactando la factura que se paga al ICE.

3.1.6. Objetivos estratégicos e indicadores

En los puntos anteriores quedó abordada la estrategia de alto nivel o marco estratégico institucional de JASEC

La metodología que se aprobó establece como siguiente paso la formulación de los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y conforme a las cuatro perspectivas del BSC.

En el caso de JASEC quedaron denominadas de la siguiente manera:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de capacidad organizacional

Para evitar la separación que se presenta en la siguiente figura, se estableció un proceso que liga el desarrollo de la estrategia: Misión, Visión y Valores con la planificación de la estrategia que incluye el mapa estratégico, indicadores, metas y las iniciativas estratégicas (proyectos y acciones) para lograr los objetivos y metas planteados.

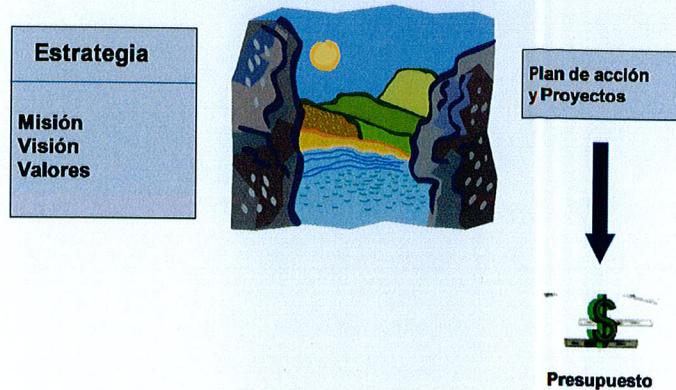


Figura 7 Separación entre el Plan Estratégico y el Plan de Acción

Es importante mencionar que el BSC es un sistema de gestión estratégica integral que contribuye a transformar la visión y la estrategia en objetivos claros y luego proyectos y acciones concretas denominadas iniciativas estratégicas, por medio de un puente formado por los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de desempeño.

En este proceso, se deciden y se vinculan los objetivos estratégicos a las iniciativas estratégicas necesarias para lograrlos y con ello también se incrementa la retroalimentación y el alineamiento de la organización alrededor de la estrategia como se observa en la siguiente figura:

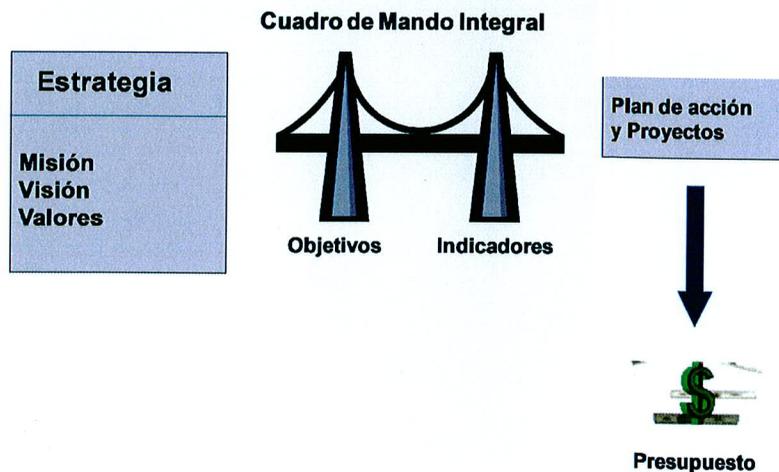


Figura 8 El puente en el Plan Estratégico

Por medio del BSC, se trata de evolucionar de una manera eficiente hacia la implementación de una cultura de medición y control del desempeño, por medio del establecimiento y monitoreo de un grupo vital de objetivos estratégicos, divididos en las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, que forman un círculo virtuoso entre estos objetivos.

"El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con la misión de la organización. El BSC (por sus siglas en inglés) es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. "(Kaplan & Norton, 1996)

En la siguiente figura se presenta el círculo virtuoso que forman las cuatro perspectivas del BSC, utilizadas para elaborar el plan estratégico de JASEC

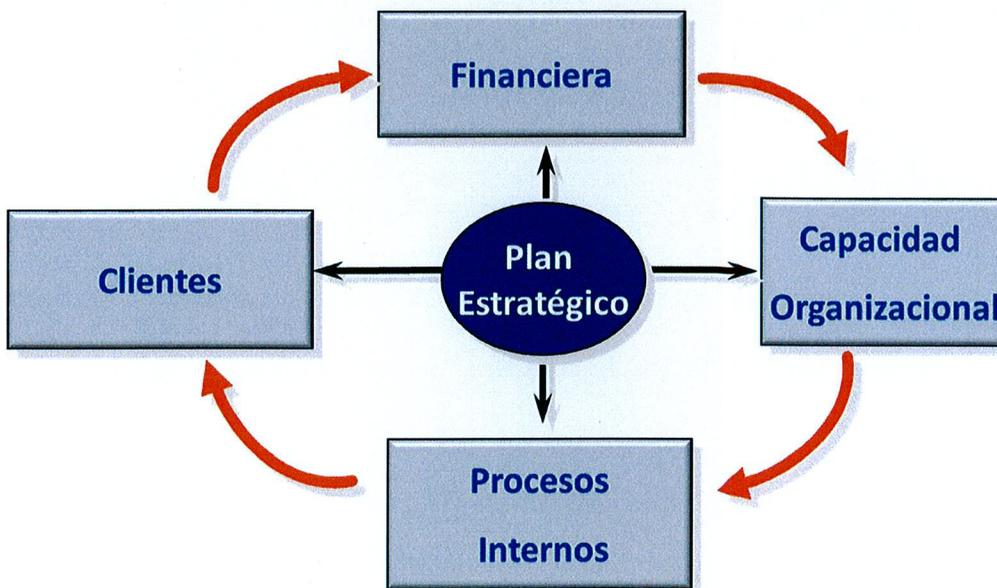


Figura 9 El Círculo Virtuoso de las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Adaptación de Van der Leer del libro Balanced Scorecard, Kaplan y Norton (1996)

La planeación estratégica por medio del BSC, está enfocada en desarrollar un nuevo conjunto de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de desempeño.

Todo sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad. Por lo tanto, al diseñar el BSC, una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo. Estos parámetros o indicadores de desempeño miden los resultados de los objetivos estratégicos.

La estrategia de JASEC, es articulada en un mapa estratégico que vincula los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas con una serie de relaciones funcionales de causa - efecto. La construcción de un mapa estratégico implica el entender los aspectos dominantes en las cuatro perspectivas.

Así que, es importante comprender la razón de ser o sea la misión de JASEC y a dónde se quiere llegar, que se expresa en la Visión, antes de identificar los objetivos necesarios para alcanzarla.

Conforme a la metodología utilizada, se formularon en los talleres de construcción y sesiones de trabajo los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, efectuando una descripción de los objetivos y resultado esperado, definiendo dueños y fijadores de meta, así como la frecuencia de medición de los indicadores.

Para este fin se elaboraron fichas técnicas para cada uno de los objetivos estratégicos.

A continuación, se presentan las fichas técnicas de los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del BSC.



a. Perspectiva de capacidad organizacional

Perspectiva	Capacidad Organizacional
Objetivo	PCO-01. Mejorar la cultura de compromiso con los valores institucionales
Descripción	Por mejorar la cultura de compromiso se entiende lograr que los funcionarios comprendan y apliquen los valores de JASEC
Resultado	Personal motivado y comprometido
Responsable del objetivo	Coordinador Desarrollar Recursos Humanos
Indicador	Resultado del sondeo de opinión sobre compromiso con los valores institucionales
Actualizador	Coordinador Desarrollar Recursos Humanos
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Anualmente

Perspectiva	Capacidad Organizacional
Objetivo	PCO-02. Tener personal clave certificado en sus puestos
Descripción	Por personal certificado se entiende aquellos que cumplieron con el programa de certificación de puestos
Resultado	Personas clave certificadas
Responsable del objetivo	Coordinador Desarrollar Recursos Humanos
Indicador	# personas certificadas / total personas a certificar
Actualizador	Coordinador Desarrollar Recursos Humanos
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Anualmente



Perspectiva	Capacidad Organizacional
Objetivo	PCO-03. Mejorar las habilidades y competencias del recurso humano
Descripción	Por habilidades y competencias se entiende que cada funcionario tiene todos los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para cumplir con su puesto de manera excelente
Resultado	La totalidad de los funcionarios de JASEC cuentan con la formación y competencia que ameritan los puestos
Responsable del objetivo	Coordinador Desarrollar Recursos Humanos
Indicador	Número de procesos, productos y servicios automatizados / Número de procesos, productos y servicios que se desea automatizar
Actualizador	Coordinador Desarrollar Recursos Humanos
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Semestral

Perspectiva	Capacidad Organizacional
Objetivo	PCO-04. Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones
Descripción	Desarrollar, implementar y mantener soluciones de TIC que mejoren el desempeño y la toma de decisiones, y permita un acercamiento con los clientes
Resultado	Soluciones integradas que eviten reprocesos de información y faciliten la toma de decisiones
Responsable del objetivo	Líder Tecnologías de Información
Indicador	# de sistemas puestos en marcha en el plazo planificado / Total de sistemas planificados en el año
Actualizador	Coordinador Proceso Sistemas Sustantivos/Apoyo
Fijador de la meta	Subgerencia
Frecuencia	Anualmente



Perspectiva	Capacidad Organizacional
Objetivo	PCO-05. Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos
Descripción	Brindar los servicios que provee TIC bajo parámetros de prioridad, calidad y tiempos acordados
Resultado	Mejorar la satisfacción del cliente interno al proveer los servicios de TI bajo los niveles de calidad consensuados
Responsable del objetivo	Líder Tecnologías de Información
Indicador	# de incidencias atendidas en el tiempo acordado en los SLA / # de incidencias atendidas
Actualizador	Coordinador de Soporte Técnico
Fijador de la meta	Subgerencia
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Capacidad Organizacional
Objetivo	PCO-06. Mantener la continuidad del servicio de la infraestructura tecnológica
Descripción	Por continuidad del servicio quiere decir implementar las actividades necesarias que minimicen las salidas de la infraestructura informática
Resultado	Lograr la mayor tasa de disponibilidad de la infraestructura informática
Responsable del objetivo	Líder Tecnologías de Información
Indicador	Disponibilidad de la infraestructura total = (D. Sistemas + D. Bases de datos + D. Redes + D. Central Telefónica) / 4
Actualizador	Coordinador de Soporte Técnico
Fijador de la meta	Subgerencia
Frecuencia	Trimestral



b. Perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-01. Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica
Descripción	Por alta disponibilidad de la generación eléctrica se entiende mantener índices de disponibilidad de planta por encima del 98%
Resultado	Lograr un indicador de disponibilidad de producción de energía en las plantas por encima del 98% con el fin de que estén disponibles para la atención
Responsable del objetivo	Líder y Coordinadores de la UEN Producción
Indicador	Horas disponibles / horas al año
Actualizador	Líder y Coordinadores
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Mensual

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-02. Disminuir la duración promedio de interrupciones, del servicio eléctrico
Descripción	Para garantizar una adecuada continuidad del servicio eléctrico a los abonados es necesario mantener controlados los indicadores establecidos en la normativa técnica "Supervisión de la calidad del suministro eléctrico en baja y media tensión" (AR-NT-SUCAL) emitida por ARESEP. La duración promedio de interrupciones es un indicador que contempla el impacto de las interrupciones individuales en horas proyectado a la totalidad de la red de distribución.
Resultado	Mantener el índice de duración promedio de interrupción a nivel IV por debajo de los máximos establecidos por ARESEP y el promedio nacional
Responsable del objetivo	Director de Energía
Indicador	Duración promedio en horas de Interrupción (nivel 4)
Actualizador	Líder Distribución
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Mensual



Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-03. Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones, del servicio eléctrico
Descripción	Para garantizar una adecuada continuidad del servicio eléctrico a los abonados es necesario mantener controlados los indicadores establecidos en la normativa técnica "Supervisión de la calidad del suministro eléctrico en baja y media tensión" (AR-NT-SUCAL) emitida por ARESEP. La frecuencia promedio de interrupción es un indicador que contempla el impacto de las interrupciones individuales en veces proyectado a la totalidad de la red de distribución, la metodología de cálculo se realiza conforme el artículo N° 47 de la norma supra citada.
Resultado	Mantener el índice de duración promedio de interrupción a nivel IV por debajo de los máximos establecidos por ARESEP y el promedio nacional
Responsable del objetivo	Director de Energía
Indicador	Frecuencia promedio de Interrupción (nivel 4) (Veces)
Actualizador	Líder Distribución
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Mensual

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-04. Conectar clientes mayoristas en los tiempos adecuados
Descripción	Consiste en conectar clientes a la red FTTH en el tiempo determinado, a partir de que el cliente se compromete a una cita, e incluye todos los operadores incorporados
Resultado	Conectar a los clientes en fecha y hora acordada
Responsable del objetivo	Director Técnico Infocomunicaciones
Indicador	# de clientes mayoristas conectados en fecha y hora acordada con el cliente / Total de clientes mayoristas que solicitan conexión
Actualizador	Director Técnico Infocomunicaciones
Fijador de la meta	Director Técnico Infocomunicaciones
Frecuencia	Semanal



Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-05. Mantener la continuidad de la transmisión de datos para mayoristas
Descripción	Se entiende por continuidad cumplir los índices de continuidad establecidos para mayoristas
Resultado	Lograr que los indicadores igualen o mejoren a los establecidos en los contratos
Responsable del objetivo	Director Técnico Infocomunicaciones
Indicador	# de incidencias atendidas en el tiempo establecido en los contratos / total de incidencias
Actualizador	Infocomunicaciones
Fijador de la meta	Director Técnico Infocomunicaciones
Frecuencia	Diario

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-06. Mantener la calidad del servicio de Internet
Descripción	Se refiere a tener controlados los parámetros técnicos asociados al servicio, basado en la utilización de una red mayorista
Resultado	Cumplimiento o mejora de los índices asociados
Responsable del objetivo	Director Técnico Infocomunicaciones
Indicador	Sobresuscripción internacional según el artículo 90 de RPCS y contratos. LB=1:10, meta=1:8 Retardo internacional, artículo 92 RPCS LB=60ms Desempeño de velocidad artículo 98 RPCS LB=90%
Actualizador	Director Técnico Infocomunicaciones
Fijador de la meta	Director Técnico Infocomunicaciones/Sutel
Frecuencia	Trimestral



Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-07. Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura
Descripción	Por aumentar se entiende la extensión de la red eléctrica o la utilización de fuentes alternativas para garantizar el suministro del servicio eléctrico a los clientes de zonas más alejadas. Por área de cobertura calculada se entiende el área de influencia de circuitos primarios.
Resultado	Que haya accesibilidad de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura.
Responsable del objetivo	Director de Energía
Indicador	Número de tipos de riesgos con madurez superior a 3 / Total de procesos
Actualizador	Líder Distribución
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-08. Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores
Descripción	Controlar los flujos de información y de cumplimiento de requerimientos de entes reguladores
Resultado	Que no existan desviaciones en la atención de requerimientos de entes reguladores
Responsable del objetivo	Gerencia General
Indicador	# de recomendaciones y disposiciones de los entes reguladores y contralores acatadas en el plazo determinado / Total de recomendaciones y disposiciones
Actualizador	Gerencia General
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Mensual



Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-09. Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público
Descripción	Por tiempo no disponible se entiende aquél contado a partir de que se recibe el reporte hasta el momento en que es atendido
Resultado	Que la totalidad de las luminarias averiadas sean reparadas
Responsable del objetivo	Director de Energía
Indicador	# de horas no disponibles / Total de horas
Actualizador	Líder Distribución
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-10. Atender oportunamente los incidentes de luminarias
Descripción	Atender la totalidad de reportes e incidencias del parque de luminarias de alumbrado público en forma y tiempo
Resultado	Que la totalidad de reportes e incidentes sean atendidos en forma y tiempo
Responsable del objetivo	Director de Energía
Indicador	Porcentaje de atención de reportes de mantenimiento de alumbrado público inferior a los 5 días hábiles
Actualizador	Líder Distribución
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral



Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-11. Aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público
Descripción	Por aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público se entiende como nuevas instalaciones de luminarias donde técnica y legalmente corresponda aplicando el área de cobertura del alumbrado público en la zona servida
Resultado	Un incremento sostenido del área de cobertura del alumbrado público, que conlleve a mayor accesibilidad del cliente a servicios eléctricos
Responsable del objetivo	Director de Energía
Indicador	Área de cobertura de alumbrado público calculada / Área geográfica potencial de cobertura
Actualizador	Líder Distribución
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-12. Lograr que los procesos de JASEC contribuyan con la protección del recurso hídrico y del ambiente en general
Descripción	Protección del ambiente incentivando el cambio cultural a nivel interno como externo, propiciando un uso racional y eficiente de los recursos
Resultado	Hacer un uso más eficiente de los recursos energéticos y materia prima utilizados por JASEC
Responsable del objetivo	Líder UEN Proyectos
Indicador	Grado de cumplimiento del Plan anual
Actualizador	UEN Proyectos
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral



Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-13. Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución
Descripción	Identificar y planificar las obras de infraestructura y mobiliario para que los colaboradores de la institución posean un adecuado lugar de trabajo
Resultado	Infraestructura y mobiliario adecuados a la cantidad de colaboradores de la empresa
Responsable del objetivo	Líder UEN Proyectos
Indicador	Grado de cumplimiento del Plan de acción
Actualizador	Profesional Bachiller Proyectos de Infraestructura
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-14. Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras
Descripción	Mantener actualizada la cartera de inversión priorizada de JASEC (portafolio) de acuerdo a las políticas y requerimientos de los diferentes procesos de la institución.
Resultado	Plan Quinquenal actualizado y priorizado
Responsable del objetivo	Líder UEN Proyectos
Indicador	Grado de cumplimiento del Plan de acción
Actualizador	Director del Proyecto
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral



Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PPI-15. Ejecutar oportunamente los proyectos
Descripción	Desarrollo de estudios para la ejecución de nuevos proyectos y construcción de los proyectos
Resultado	Estudios y proyectos construidos
Responsable del objetivo	Líder UEN Proyectos
Indicador	# de proyectos a tiempo según línea base/ total de proyectos con Unidad Ejecutora
Actualizador	Director del Proyecto
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral

c. Perspectiva de clientes

Perspectiva	Clientes
Objetivo	PC-01. Ser percibido por los clientes como una empresa que da servicios ágiles y oportunos, que superan su expectativa con precios competitivos
Descripción	Por ágiles se entiende que las necesidades serán atendidas en forma rápida, por oportunos que se realizarán en el momento que el cliente los requiere. Superar expectativas consiste en conocer las necesidades de los clientes y crear mecanismos de atención de esas necesidades
Resultado	Generar un sentido de satisfacción que garantice la atracción y retención del cliente
Responsable del objetivo	Director Comercial
Indicador	Resultado ponderado de las encuestas de opinión
Actualizador	Líder de Servicio al Cliente
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Anualmente



Perspectiva	Cientes
Objetivo	PC-02. Aumentar la participación de JASEC en el mercado de servicios de infocomunicaciones
Descripción	Por aumentar la participación se entiende dar una mayor ocupación a la fibra óptica de JASEC, considerando mayorista y minorista
Resultado	Ofrecer múltiples servicios de infocomunicaciones
Responsable del objetivo	Director Comercial
Indicador	Porcentaje de ocupación de la red de fibra de JASEC (mayorista y minorista)
Actualizador	Coordinador de Ventas
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Cientes
Objetivo	PC-03. Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa
Descripción	Por mantener una imagen favorable se entiende que el público considere a JASEC como una empresa que contribuya al desarrollo de Cartago
Resultado	Lograr la identidad del público con la institución
Responsable del objetivo	Líder de UEN de Servicio al Cliente
Indicador	Resultado del sondeo de opinión
Actualizador	Profesional de Relaciones Públicas
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Anualmente



d. Perspectiva financiera

Perspectiva	Financiero
Objetivo	PF-01. Incrementar la cobertura de generación de efectivo de operación sobre costos de operación y servicio de la deuda
Descripción	Que los flujos de efectivo provenientes de la operación cubran a los costos de operación y al pago de la deuda
Resultado	Una relación EBITDA / Servicio Deuda mayor o igual a 1.25
Responsable del objetivo	Subgerencia General
Indicador	EBITDA / Servicio Deuda
Actualizador	Coordinador Contabilizar
Fijador de la meta	Subgerencia General
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Financiero
Objetivo	PF-02. Incrementar la rentabilidad del negocio de Energía
Descripción	Que la rentabilidad medida sobre los activos sea apropiada a la naturaleza del negocio de Energía
Resultado	Que la rentabilidad del negocio de energía sea mayor igual al rédito teórico
Responsable del objetivo	Subgerencia General
Indicador	Energía: Utilidad de Operación / Activo Fijo Promedio Operación
Actualizador	Coordinador Contabilizar
Fijador de la meta	Subgerencia General
Frecuencia	Trimestral



Perspectiva	Financiero
Objetivo	PF-03. Incrementar la rentabilidad del negocio de Infocomunicaciones
Descripción	Que la rentabilidad medida sobre los activos sea apropiada a la naturaleza del negocio de Infocomunicaciones
Resultado	Que la rentabilidad medida sobre los activos sea mayor o igual al Costo Promedio Ponderado de Capital
Responsable del objetivo	Subgerencia General
Indicador	Infocomunicaciones: Utilidad Antes de Impuestos e Intereses/ Activos
Actualizador	Coordinador Contabilizar
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Financiero
Objetivo	PF-04. Mejorar la relación entre activos circulantes y pasivos circulantes
Descripción	Que los activos de corto plazo cubran a los pasivos de corto plazo
Resultado	Una relación del activo circulante y pasivo circulante mayor o igual a 1.1
Responsable del objetivo	Subgerencia General
Indicador	Activo Circulante / Pasivo Circulante
Actualizador	Coordinador Contabilizar
Fijador de la meta	Subgerencia General
Frecuencia	Trimestral



Perspectiva	Financiero
Objetivo	PF-05. Disminuir la exposición al riesgo cambiario
Descripción	Que la exposición por fluctuaciones en el tipo de cambio asociada al financiamiento sea menor
Resultado	Que la deuda en dólares no sobrepase un 40%
Responsable del objetivo	Subgerencia General
Indicador	Deuda Dólares / Deuda Total
Actualizador	Coordinador Contabilizar
Fijador de la meta	Subgerencia General
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Financiero
Objetivo	PF-06. Incrementar los recursos propios para I+D
Descripción	Que existan un mínimo de recursos necesarios para invertir vía recursos no regulados
Resultado	Tener un presupuesto para I+D respecto a las ventas mayor o igual a 0.5%
Responsable del objetivo	Subgerencia General
Indicador	Presupuesto I+D / Ventas Totales
Actualizador	Coordinador Presupuestar y Controlar Recursos
Fijador de la meta	Subgerencia General
Frecuencia	Trimestral



Perspectiva	Financiero
Objetivo	PF-07. Mantener el crecimiento y valor de la Empresa
Descripción	Que la inversión en CAPEX permita mantener el crecimiento y valor de la Empresa
Resultado	Que la inversión en CAPEX sea mayor o igual a la suma de la depreciación y amortización para el desarrollo con el servicio de la deuda
Responsable del objetivo	Subgerencia General
Indicador	CAPEX / (amortización + depreciación) >= 1.1
Actualizador	Coordinador Contabilizar
Fijador de la meta	Subgerencia General
Frecuencia	Trimestral

3.1.7. Mapa estratégico

Con el fin de visualizar un panorama global del plan estratégico con sus objetivos y entender la interrelación entre estos y las perspectivas del BSC, se elaboró un mapa estratégico que se presenta en la siguiente figura.

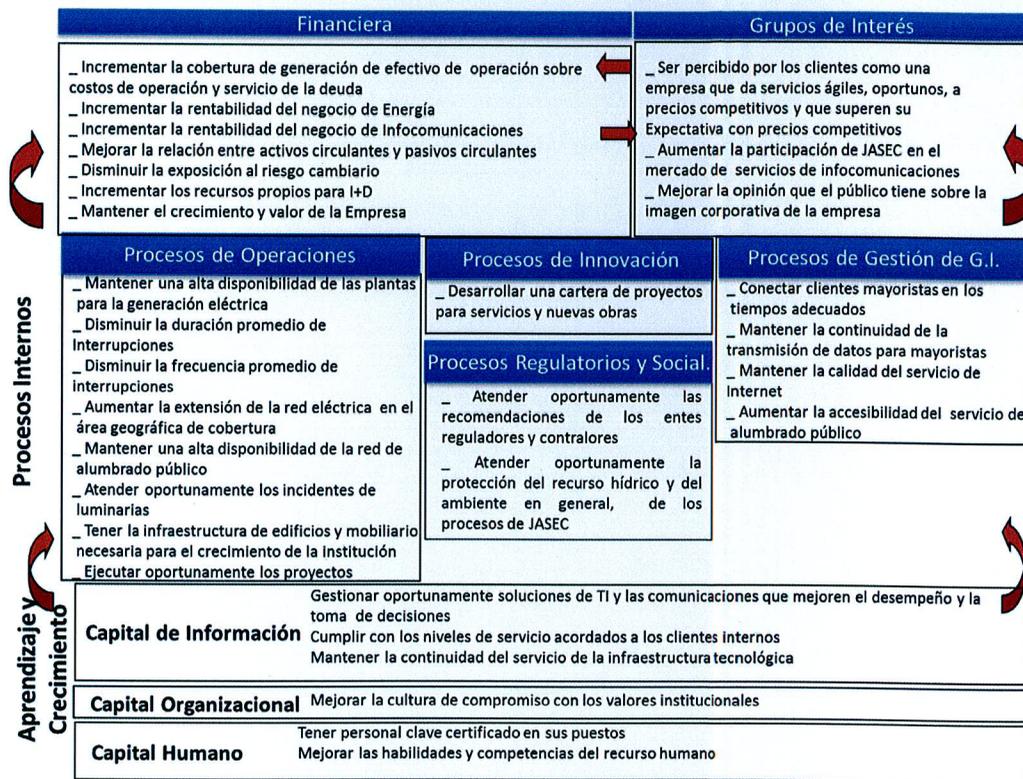


Figura 10 Mapa estratégico de JASEC

3.1.8. Metas

Conforme a la metodología aprobada, una vez definidos los objetivos estratégicos e indicadores, se procedió a determinar las metas para cada uno de ellos.

a. Perspectiva de capacidad organizacional

La tabla siguiente presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva de capacidad organizacional.



Tabla 11 Metas para los objetivos de capacidad organizacional

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
		Línea base	No disponible
PCO-01. Mejorar la cultura de compromiso con los valores institucionales	Resultado del sondeo de opinión sobre compromiso con los valores institucionales	Línea base	No disponible
		2017	No disponible
		2018	75%
		2019	80%
		2020	85%
		2021	90%
		2022	95%
PCO-02. Tener personal clave certificado en sus puestos	# personas certificadas / total personas a certificar	Línea base	No disponible
		2017	No disponible
		2018	10%
		2019	35%
		2020	70%
		2021	80%
		2022	90%
PCO-03. Mejorar las habilidades y competencias del recurso humano	Número de personas con evaluación de habilidades y competencias mayor a 80% / total personas a evaluar	Línea base	80%
		2017	80%
		2018	81%
		2019	82%
		2020	83%
		2021	84%
		2022	85%
PCO-04. Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones	# de sistemas puestos en marcha en el plazo planificado / Total de sistemas planificados en el año	Línea base	20%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%
		2021	100%
		2022	NA
PCO-05. Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos	# de incidencias atendidas en el tiempo acordado en los SLA / # de incidencias atendidas	Línea base	60%
		2017	70%
		2018	100%
		2019	NA
		2020	NA
		2021	NA
		2022	NA
PCO-06. Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos	Disponibilidad de la infraestructura total =	Línea base	50%
		2017	60%



Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
	(D. Sistemas + D. Bases de datos + D. Redes + D. Central Telefónica) / 4	2018	70%
		2019	80%
		2020	90%
		2021	100%
		2022	NA

b. Perspectiva de procesos internos

La tabla siguiente presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.

Tabla 12 Metas para los objetivos de procesos internos

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
PPI-01. Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica	Horas disponibles / horas al año	Línea base	98%
		2017	99%
		2018	99%
		2019	99%
		2020	99%
		2021	99%
		2022	99%
PPI-02. Disminuir la duración promedio de interrupciones, del servicio eléctrico	Duración promedio de Interrupción (nivel 4) (Horas)	Línea base	4.50
		2017	4.50
		2018	4.00
		2019	3.70
		2020	3.60
		2021	3.50
		2022	3.30
PPI-03. Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones, del servicio eléctrico	Frecuencia promedio de Interrupción (nivel 4) (Veces)	Línea base	6.70
		2017	6.00
		2018	5.50
		2019	5.00
		2020	4.50



Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
		Año	Meta
		2021	4.00
		2022	3.50
PPI-04. Conectar clientes mayoristas en los tiempos adecuados	# de clientes mayoristas conectados en fecha y hora acordada con el cliente / Total de clientes mayoristas que solicitan conexión	Línea base	95%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%
		2021	100%
		2022	100%
PPI-05. Mantener la continuidad de la transmisión de datos para mayoristas	# de incidencias atendidas en el tiempo establecido en los contratos / total de incidencias	Línea base	100%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%
		2021	100%
		2022	100%
PPI-06. Mantener la calidad del servicio de Internet	Sobresuscripción internacional según el artículo 90 de RPCS y contratos. LB=1:10, meta=1:8 Retardo internacional, artículo 92 RPCS LB=60ms Desempeño de velocidad artículo 98 RPCS LB=90%	Línea base	100%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%
		2021	100%
		2022	100%
PPI-07. Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura	Área de cobertura calculada / Área geográfica potencial de cobertura	Línea base	10.80
		2017	14.00
		2018	18.00
		2019	22.00
		2020	28.00
		2021	32.00
		2022	35.00
PPI-08. Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores	# de recomendaciones y disposiciones de los entes reguladores y contralores acatadas en el plazo determinado / Total de	Línea base	No disponible
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%



Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
		Año	Meta
	recomendaciones y disposiciones	2020	100%
		2021	100%
		2022	100%
PPI-09. Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público	# de horas no disponibles / Total de horas	Línea base	100%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%
		2021	100%
		2022	100%
PPI-10. Atender oportunamente los incidentes de luminarias	Porcentaje de atención de reportes de mantenimiento de alumbrado público inferior a los 5 días hábiles	Línea base	98%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%
		2021	100%
		2022	100%
PPI-11. Aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público	Área de cobertura de alumbrado público calculada / Área geográfica potencial de cobertura	Línea base	86%
		2017	86%
		2018	87%
		2019	88%
		2020	89%
		2021	90%
		2022	91%
PPI-12. Lograr que los procesos de JASEC contribuyan con la protección del recurso hídrico y del ambiente en general	Grado de cumplimiento del Plan anual	Línea base	90%
		2017	90%
		2018	90%
		2019	90%
		2020	90%
		2021	90%
		2022	90%
PPI-13. Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución	Grado de cumplimiento del Plan de Acción	Línea base	90%
		2017	100%
		2018	NA



Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
		Año	Meta
		2019	NA
		2020	NA
		2021	NA
		2022	NA
PPI-14. Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras	Grado de cumplimiento del Plan Anual	Línea base	90%
		2017	90%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%
		2021	100%
		2022	100%
PPI-15. Ejecutar oportunamente los proyectos	# de proyectos a tiempo según línea base/ total de proyectos con Unidad Ejecutora	Línea base	No disponible
		2017	0%
		2018	NA
		2019	NA
		2020	NA
		2021	NA
		2022	NA

c. Perspectiva de clientes

La tabla siguiente presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes.

Tabla 13 Metas para los objetivos de clientes

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
		Año	Meta
PC-01. Ser percibido por los clientes como una empresa que da servicios ágiles y oportunos, que superan su expectativa con precios competitivos	Resultado ponderado de las encuestas de opinión	Línea base	85%
		2017	85%
		2018	85%
		2019	90%
		2020	90%
		2021	90%
		2022	90%



Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
		Año	Meta
PC-02. Aumentar la participación de JASEC en el mercado de servicios de infocomunicaciones	Porcentaje de ocupación de la red de fibra de JASEC (mayorista y minorista)	Línea base	20%
		2017	25%
		2018	60%
		2019	65%
		2020	70%
		2021	75%
		2022	80%
PC-03. Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa	Resultado del sondeo de opinión	Línea base	80%
		2017	80%
		2018	85%
		2019	90%
		2020	90%
		2021	90%
		2022	90%

d. Perspectiva financiera

La tabla siguiente presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera.

Tabla 14 Metas para los objetivos financieros

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
		Año	Meta
PF-01. Incrementar la cobertura de generación de efectivo de operación sobre costos de operación y servicio de la deuda	EBITDA / Servicio Deuda	Línea base	0.60
		2017	0.60
		2018	0.73
		2019	0.86
		2020	0.99
		2021	1.12
		2022	1.25
PF-02. Incrementar la rentabilidad del negocio de Energía	Energía: Utilidad de Operación / Activo Fijo Promedio Operación	Línea base	-3.79%
		2017	-3.79%
		2018	-1.83%
		2019	0.13%
		2020	2.08%
		2021	4.04%
		2022	6.00%



Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
PF-03. Incrementar la rentabilidad del negocio de Infocomunicaciones	Infocomunicaciones: Utilidad Antes de Impuestos e Intereses/ Activos	Línea base	No disponible
		2017	-5.00%
		2018	-2.00%
		2019	1.00%
		2020	4.00%
		2021	7.00%
		2022	10.00%
PF-04. Mejorar la relación entre activos circulantes y pasivos circulantes	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Línea base	0.4
		2017	0.4
		2018	0.5
		2019	0.7
		2020	0.8
		2021	1.0
		2022	1.1
PF-05. Disminuir la exposición al riesgo cambiario	Deuda Dólares / Deuda Total	Línea base	67%
		2017	67%
		2018	62%
		2019	56%
		2020	51%
		2021	45%
		2022	40%
PF-06. Incrementar los recursos propios para I+D	Presupuesto I+D / Ventas Totales	Línea base	No disponible
		2017	0.20%
		2018	0.30%
		2019	0.40%
		2020	0.50%
		2021	0.50%
		2022	0.50%
PF-07. Mantener el crecimiento y valor de la Empresa	CAPEX / (amortización + depreciación) >= 1.1	Línea base	No disponible
		2017	0.7
		2018	0.8
		2019	0.9
		2020	1.0
		2021	1.1
		2022	1.1

a. Perspectiva de capacidad organizacional

PCO-01. Mejorar la cultura de compromiso con los valores institucionales

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Incorporar dentro de la encuesta de clima organizacional, aspectos específicos al tema de valores	Coordinador de Recursos Humanos	01/2018	Recurso interno
Diseñar y aprobar una campaña para desarrollar los valores institucionales	Comisión de Valores, Gerente General	06/2018	Recurso interno
Diseñar y aprobar un nuevo sistema de evaluación del desempeño, ligado a un esquema de incentivos	Coordinador de Recursos Humanos, Gerente General, Asesor Jurídico Institucional	01/2020	Recurso interno

PCO-02. Tener personal clave certificado en sus puestos

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Diseñar e implementar un plan de certificación de puestos	DRH, Gerencia, Jefaturas técnicas	12/2018	Recursos internos
Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas	DRH, Gerencia, Jefaturas técnicas	12/2018	Recursos internos

PCO-03. Mejorar las habilidades y competencias del recurso humano

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Diseñar e implementar un programa exclusivo de evaluaciones de habilidades y competencias del personal.	DRH, Gerencia, Jefaturas técnicas	12/2018	Recurso interno
Reenfocar el plan de capacitaciones de acuerdo a resultados de evaluaciones de habilidades y competencias.	DRH, Gerencia, Jefaturas	03/2019	Recurso interno
Diseñar e implementar un plan de sucesiones del personal clave.	DRH, Gerencia	06/2018	Recurso interno

PCO-04. Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Analizar las causas de atraso de los proyectos de TIC	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo, Coordinador Soporte Técnico	12/2017	Recurso interno
Establecer un programa de control y seguimiento de los proyectos de TIC	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo, Coordinador Soporte Técnico	12/2017	Recurso interno
Desarrollar las aplicaciones para telefonía móvil (Apps)	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo, Coordinador Soporte Técnico	12/2021	\$14,500,000
Implementar las interfaces de los diferentes sistemas, para facilitar la transferencia automática de información entre ellos	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo	12/2021	Recurso interno
Desarrollar e implementar un sistema de información para la toma de decisiones gerenciales	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo	12/2020	Recurso interno

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Desarrollar e implementar el sistema de gestión documental para eliminar progresivamente el uso de documentos físicos	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Profesional en Archivística	12/2018	\$2,500,000
Desarrollar e implementar el sistema de Facturación y Cobro	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo	07/2020	\$116,000,000
Implementar la plataforma de comunicaciones unificadas a través de la Central Telefónica	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo, Coordinador Soporte Técnico	12/2018	\$95,000,000
Desarrollar e implementar el sistema para el Despacho de Energía	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo, Coordinador Soporte Técnico	07/2019	Recurso interno
Desarrollar e implementar el sistema para Gestión de Proyectos	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo	12/2020	\$30,000,000
Rediseñar e implementar los Sistemas de Presupuesto y Contratar Bienes y Servicios	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo	07/2020	Recurso interno

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Implementar el sistema para la gestión de activos.	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo		Recurso interno

PCO-05. Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Rediseñar y firmar los acuerdos de niveles de servicio con los clientes internos	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo, Coordinador Soporte Técnico	12/2018	Recurso interno
Establecer un sistema de control del cumplimiento de los SLA basado en los datos contenidos en el Help Desk	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo, Coordinador Soporte Técnico	12/2018	Recurso interno
Rediseñar e implementar la nueva estructura organizacional para la UTI	Líder UEN Tecnología, Coordinador de Proyectos Sustantivos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo, Coordinador Soporte Técnico	06/2018	Recurso interno

PCO-06. Mantener la continuidad del servicio de la infraestructura tecnológica

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Implementar el sistema de Seguridad, operación y contingencia del negocio	Líder UEN Tecnología, Coordinador Soporte Técnico, Coordinador de Proyectos Sustantivos	12/2020	\$30,000,000
Implementar los proyectos relacionados con la segunda fase del datacenter (aire precisión, contingencia, CCTV, control acceso, supresor incendio)	Líder UEN Tecnología, Coordinador Soporte Técnico	12/2020	\$43,800,000
Establecer e implementar la política para centralizar la administración, la definición y aplicación de los mecanismos de control en la adquisición, el desarrollo y el mantenimiento de los sistemas de información y los servicios informáticos en general.	Líder UEN Tecnología, Coordinadora de Proyectos, Coordinadora de Proyectos de Apoyo, Coordinador Soporte Técnico	12/2018	Recurso interno
Implementar la instauración de un sistema respaldo para ambiente virtualizado (VM)	Coordinador Soporte Técnico	12/2019	\$40,000,000
Implementar el Sistema de monitoreo en el Centro de Control de la Red (NOC)	Coordinador Soporte Técnico	12/2019	Recurso interno

b. Perspectiva de procesos internos

PPI-01. Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Sustitución de secciones de la tubería de presión para poder garantizar la continuidad de la planta Birris III	Líder UEN Producción	12/2019	Por definir
Sustitución de la válvula esférica de la unidad de la generación en Birris III	Líder UEN Producción	12/2018	Por definir
Cambiar las unidades de generación de Barro Morado (motobombas)	Líder UEN Producción	12/2020	Por definir
Sustitución del sistema de excitación de Birris 3.	Líder UEN Producción	12/2018	Por definir
Sustitución del sistema de impermeabilización del canal Tuis.	Líder UEN Producción	12/2019	Por definir
Sustitución del sistema de impermeabilización del embalse La Enseñanza.	Líder UEN Producción	12/2020	Por definir
Sustitución del sistema de impermeabilización del embalse de Tuis.	Líder UEN Producción	12/2019	Por definir

PPI-02. Disminuir la duración promedio de interrupciones, del servicio eléctrico

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Modernizar las salidas a 34,5 KV de los circuitos de la subestación CONCAVAS por medio de tecnología modular en Gas SF6	Líder de Distribución / Director Energía	06/2018	\$2,100,000,000
Ampliación de subestación TEJAR para obtener más circuitos de distribución con altos índices de calidad para la zona industrial	Líder de Distribución / Director Energía	12/2022	\$2,700,000,000
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Ramal el Yas	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	06/2018	Por definir
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Guadalupe Centro la Joya.	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	12/2018	Por definir
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Quebradilla	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	06/2019	Por definir

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Pacayas	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	12/2019	Por definir
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Taras y Ochoomogo	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	03/2018	Por definir
Incorporar nuevas tecnologías de protección y medición a la red de distribución: intelerrupters, registradores de calidad (data logger), trip savers, conductores aislados, entre otros.	Coordinador Operar la Red / Líder UEN Distribución	03/2019	Por definir
Dotar de herramientas y equipos especializado a los técnicos encargados de atender las perturbaciones como grúas aisladas, grúas para postes, equipos y herramientas para trabajos con líneas energizadas	Director de Energía / Líder UEN Distribución / Coordinador Mantener la Red	08/2019	Por definir
Incorporar más grupos técnicos para trabajos en líneas energizadas que permitan disminuir los paros programados y atención de perturbaciones	Director de Energía / Líder UEN Distribución / Coordinador Mantener la Red	03/2020	Por definir

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Incorporar esquemas de automatismo en la red de distribución con el fin de evaluar mejoras potenciales en tiempo de restablecimiento de los servicios que impactan directamente el indicador DPIR	Coordinador Operar la Red / Líder UEN Distribución	06/2018	Por definir
Elaborar los estudios de pre factibilidad y factibilidad para el desarrollo de una nueva subestación o patio de interruptores en la zona norte de Cartago a 230 KV	Director de Energía / Líder UEN Distribución	01/2019	Por definir
Desarrollar sistemas y aplicaciones integradas en tabletas para que los grupos técnicos gestionen las órdenes de trabajo asociadas a las perturbaciones, actualizaciones de la red, geo posicionamiento que permitan acortar los tiempos de atención y restablecimiento	Líder UEN Distribución / Líder UEN TI / Líder UEN Servicio al Cliente / Director de Energía	01/2020	Por definir
Desarrollar un sistema AMI de 40.000 puntos en los centros urbanos con mayor densidad de población que tenga conexión con el sistema OMS para la detección de apagones y restablecimientos automáticos de la red de distribución	Director de Energía / Líder UEN Distribución	06/2022	Por definir

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Incorporar herramientas de software que permitan optimizar los planes de mantenimiento de las redes de distribución y la gestión de activos de la institución	Coordinador Mantener la Red / Líder UEN Distribución / Líder UEN TI	06/2018	Por definir

PPI-03. Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones, del servicio eléctrico

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Modernizar las salidas a 34,5 KV de los circuitos de la subestación CONCAVAS por medio de tecnología modular en Gas SF6	Líder de Distribución / Director Energía	06/2018	Ø2,100,000,000
Ampliación de subestación TEJAR para obtener más circuitos de distribución con altos índices de calidad para la zona industrial	Líder de Distribución / Director Energía	12/2022	Ø2,700,000,000
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Ramal el Yas	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	06/2018	Por definir

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Guadalupe Centro la Joya.	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	12/2018	Por definir
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Quebradilla	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	06/2019	Por definir
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Pacayas	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	12/2019	Por definir
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Taras y Ochomogo	Coordinador Planificar y Desarrollar la Red / Líder UEN Distribución	03/2018	Por definir
Incorporar nuevas tecnologías de protección y medición a la red de distribución: intelerrupters, registradores de calidad (data logger), trip savers, conductores aislados, entre otros.	Coordinador Operar la Red / Líder UEN Distribución	03/2019	Por definir

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Dotar de herramientas y equipos especializado a los técnicos encargados de atender las perturbaciones como grúas aisladas, grúas para postes, equipos y herramientas para trabajos con líneas energizadas	Director de Energía / Líder UEN Distribución / Coordinador Mantener la Red	08/2019	Por definir
Incorporar más grupos técnicos para trabajos en líneas energizadas que permitan disminuir los paros programados y atención de perturbaciones	Director de Energía / Líder UEN Distribución / Coordinador Mantener la Red	03/2020	Por definir
Elaborar los estudios de pre factibilidad y factibilidad para el desarrollo de una nueva subestación o patio de interruptores en la zona norte de Cartago a 230 KV	Director de Energía / Líder UEN Distribución	01/2019	Por definir
Desarrollar sistemas y aplicaciones integradas en tabletas para que los grupos técnicos gestionen las órdenes de trabajo asociadas a las perturbaciones, actualizaciones de la red, geo posicionamiento que permitan acortar los tiempos de atención y restablecimiento	Líder UEN Distribución / Líder UEN TI / Líder UEN Servicio al Cliente / Director de Energía	01/2020	Por definir
Desarrollar un sistema AMI de 40.000 puntos en los centros urbanos con mayor densidad de población que tenga conexión con el sistema OMS para la detección de apagones y restablecimientos	Director de Energía / Líder UEN Distribución	06/2022	Por definir

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
automáticos de la red de distribución			
Incorporar herramientas de software que permitan optimizar los planes de mantenimiento de las redes de distribución y la gestión de activos de la institución	Coordinador Mantener la Red / Líder UEN Distribución / Líder UEN TI	06/2018	Por definir

PPI-04. Conectar clientes mayoristas en los tiempos adecuados

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
<p>Contar con un sistema de agenda de citas mayorista externo integrado (Utiliza recurso existente en OSS/BSS)</p>	<p>Director Técnico Infocomunicaciones</p>	<p>03/2018</p>	<p>¢114,000,000</p>
<p>Desarrollar aplicativo celular para generación de puntos en Google Maps y tomar las coordenadas x, y de los nodos, tomándolo como un dato adicional a la información de ubicación para mantener la actualización de la red)</p>	<p>Director Técnico Infocomunicaciones</p>	<p>06/2018</p>	<p>¢6,000,000</p>
<p>Implementar una aplicación para la gestión de inventarios y mano de obra.</p>	<p>Director Técnico Infocomunicaciones</p>	<p>05/2018</p>	<p>¢7,200,000</p>

PPI-05. Mantener la continuidad de la transmisión de datos para mayoristas

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Revisar si los tiempos establecidos están acorde con las necesidades de los clientes o la industria	Director Técnico Infocomunicaciones	12/2017	¢1,200,000
Protocolizar medición de operatividad de sistemas de transmisión láser	Director Técnico Infocomunicaciones	04/2018	¢34,200,000
Contar con monitoreo de parámetros de uso de agregadores	Director Técnico Infocomunicaciones	01/2018	¢28,500,000
Tener un protocolo automatizado para medición y ampliación de agregadores y puertos OLT+RF	Director Técnico Infocomunicaciones	02/2018	¢1,800,000
Contar con protocolo estandarizado para atención de averías masivas por postería, conjuntamente con Energía	Director Técnico Infocomunicaciones	11/2017	¢600,000

PPI-06. Mantener la calidad del servicio de Internet

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Desarrollar sistema automatizado e historiador integrados a sistema de monitoreo	Director Técnico Infocomunicaciones	05/2018	57,000,000
Parametrizar el tiempo de monitoreo y mejorar los estudios de tendencias	Director Técnico Infocomunicaciones	09/2017	400,000
Identificar las tendencias de uso de internet, según horario y grupo etario - tipo de cliente	Director Técnico Infocomunicaciones	10/2017	2,400,000
Hacer un programa de realización de concursos para compra de ancho de banda, basado en las metas de indicadores con tendencia a la mejora	Director Técnico Infocomunicaciones	Por definir	Por definir
Identificar los servicios IP internacionales más comunes, desarrollando mapas de ruta y tiempos de retardo individuales	Director Técnico Infocomunicaciones	02/2018	1,800,000

PPI-07. Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
<p>Construir redes de distribución nuevas y realizar extensiones de línea para hacer más accesible el servicio eléctrico en el área servida. Se pretende construir un promedio de 18 km por año en zonas donde no hay líneas de distribución a la luz de la normativa de ARESEP</p>	<p>Líder UEN Distribución / Coordinador de Planificar y Desarrollar la Red</p>	<p>06/2022</p>	<p>Recurso interno</p>
<p>Actualizar base de datos de activos de la red, según periodos definidos por procedimientos ordinarios.</p>	<p>Profesional GIS</p>	<p>12/2018</p>	<p>Recurso interno</p>
<p>Modernizar las salidas a 34,5 KV de los circuitos de la subestación CONCAVAS por medio de tecnología modular en Gas SF6 y ampliar la cobertura de red con nuevos circuitos</p>	<p>Líder de Distribución / Director Energía / Coordinador de Planificar y Desarrollar la Red</p>	<p>06/2018</p>	<p>Ø2,100,000,000.00</p>
<p>Ampliación de subestación TEJAR para obtener más circuitos de distribución con altos índices de calidad para la zona industrial, esto permite aumentar la cantidad de circuitos</p>	<p>Líder de Distribución / Director Energía / Coordinador de Planificar y Desarrollar la Red</p>	<p>12/2022</p>	<p>Ø2,700,000,000.00</p>

PPI-08. Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y controladores

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Diseñar un procedimiento y sus respectivos formularios para oficializar el seguimiento de las disposiciones.	Gerencia General	12/2017	Recurso interno
Implementación de un sistema informático de seguimiento del cumplimiento de las disposiciones.	Gerencia General	12/2018	Recurso interno

PPI-09. Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Incorporar herramientas de software que permitan optimizar los planes de mantenimiento de las redes de alumbrado Público y la gestión de activos de la institución	Líder UEN Distribución / Coordinador Alumbrado Público	12/2018	Recurso interno
Modernizar el parque de alumbrado público con tecnología Led a una tasa de sustitución de 3000 luminarias por año	Líder UEN Distribución / Coordinador Alumbrado Público	06/2020	Recurso interno
Adquirir un sistema de tele gestión de las luminarias que permita obtener información del estado de forma oportuna y eficiente en costos, del parque de luminarias con el fin de aplicar mantenimiento preventivo, predictivo y gestión de activos de forma	Líder UEN Distribución / Coordinador Alumbrado Público	12/2021	Recurso interno

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
oportuna.			

PPI-10. Atender oportunamente los incidentes de luminarias

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Tener un plan aprobado de modernización del parque de alumbrado público con tecnologías que aumenten la disponibilidad del servicio con una relación costo beneficio positivo	Líder de Distribución / Coordinador Alumbrado Público	06/2018	Recurso interno
Adquirir un sistema de tele gestión de las luminarias que permita obtener información del estado de forma oportuna y eficiente en costos, del parque de luminarias con el fin de aplicar mantenimiento preventivo, predictivo y gestión de activos de forma oportuna	Líder de Distribución / Coordinador Alumbrado Público	12/2019	₺210,000,000.00
Incorporar herramientas de software que permitan optimizar los planes de mantenimiento de las redes de alumbrado Público y la gestión de activos de la institución	Líder de Distribución / Coordinador Alumbrado Público	12/2018	₺21,000,000.00

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Contar con materiales, equipos y contratación de mano de obra para poder atender los reportes	Líder de Distribución / Coordinador Alumbrado Público	01/2018	Ø50,000,000.00

PPI-11. Aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Contar con un plan de expansión aprobado	Líder UEN Distribución / Coordinador Alumbrado Público	03/2018	Recurso interno
Contar con materiales, equipos y contratación de mano de obra para poder atender los reportes	Líder UEN Distribución / Coordinador Alumbrado Público	31/2022	300,000

PPI-12. Lograr que los procesos de JASEC contribuyan con la protección del recurso hídrico y del ambiente en general

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
<p>Formular el plan de Gestión Ambiental Corporativa para ser C-Neutral en el 2020 a través de los siguientes Programas: Reforestación, Manejo de Residuos Sólidos.</p> <p>Formular el Plan de Gestión Ambiental Institucional, Promoción y Sensibilización Ambiental Corporativa, Parque Ambiental Tuis y Coordinación con Sectores e instituciones en la materia</p>	<p>Líder UEN Proyectos</p>	<p>12/2017</p>	<p>Recurso interno</p>
<p>Formular un Programa de Manejo de Cuencas que permita asegurar la calidad y continuidad del recurso hídrico en los sistemas de producción: SH Birris, SH B° Morado, CH. Toro 3, CH. Tuis, Acueductos Sombrero y Purires, que cubra los planes de Gestión de las cuencas, monitoreo meteorológico y de calidad del recurso hídrico de las plantas y proyectos.</p>	<p>Líder UEN Proyectos</p>	<p>12/2017</p>	<p>Recurso interno</p>

PPI-13. Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Elaborar un diagnóstico de las necesidades de la infraestructura de edificios	Líder UEN Proyectos	12/2017	Recurso interno
Elaborar un plan de acción para cumplir con las necesidades de la infraestructura de edificios	Líder UEN Proyectos	12/2017	Recurso interno
Planificar e implementar un Plan Anual de Inversión de Mobiliario y Equipo que permita la sustitución y actualización del mobiliario y equipamiento de las instalaciones y oficinas de JASEC	Líder UEN Proyectos	12/2017	Recurso interno

PPI-14. Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Formular los posibles nuevos servicios de JASEC, conforme a las necesidades de los clientes y dentro del marco legal	Líder UEN Proyectos	2017-2022	Recurso interno
Formular y aprobar el plan anual de proyectos de nuevos servicios de JASEC	Líder UEN Proyectos	Según Plan Anual	Recurso interno
Implementar el proceso de I+D en toda la organización	Líder UEN Proyectos	2018	Recurso interno
Formular políticas financieras y técnicas para nuevos servicios de JASEC	Líder UEN Proyectos	2017	\$5,000,000
Investigación de nuevas fuentes de generación de energía renovable y su Pre inversión para cubrir la demanda potencial de JASEC, según la necesidad del sistema (curva de demanda) y bajo un concepto de rentabilidad financiera	Líder UEN de Proyectos	2017-2022	Recurso interno
Formulación del Proyecto Hidroeléctrico de 50 MW: PH Torito 2, comprende Estudios de Pre inversión, estructuración Financiera.	Coordinador Desarrollar Generación	2017	\$87,600,000
Modernización de plantas propias del SH. BIRRIS 3 Y DEL SH. B° Morado 1,2,3, optimización y ampliación	Coordinador Desarrollar Generación	12/2018	\$20,000,000

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
de plantas			
Formulación de la planta de tratamiento del Cantón Central de Cartago, propiedad JASEC en Aguacallente: 1er. Etapa 60 lt/s	Coordinador Desarrollar Nuevos Servicios	12/2017	¢3,000,000,000
Formulación y Desarrollo del Acueducto del Río Sombbrero para venta de agua a las Municipalidades del Área servida: 254lt/s de agua potable	Coordinador Desarrollar Nuevos Servicios	03/2018	¢9,600,000,000
Formulación y Desarrollo del Acueducto del Río Purires para venta de agua a las Municipalidades del Área servida: 70lt/s de agua potable	Coordinador Desarrollar Nuevos Servicios	12/2019	¢4,200,000,000

PPI-15. Ejecutar oportunamente los proyectos

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Construir el alcantarillado sanitario del Cantón Central de Cartago: Unidad Ejecutora de la 1ERA ETAPA 60lt/s	Coordinador Desarrollar Nuevos Servicios	3/2018	Recurso interno

c. Perspectiva de clientes

PC-01. Ser percibido por los clientes como una empresa que da servicios ágiles y oportunos, que superan su expectativa con precios competitivos

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Incorporar los diferentes negocios a la evaluación anual de satisfacción del cliente de los diversos negocios que tiene la empresa (mediante el uso de diversos instrumentos)	Dirección Comercial/UJEN Servicio al Cliente	01/2018	Recurso interno
Socializar los resultados y determinar acciones de mejora para que cada área trabaje en los aspectos que requieren mejora	Todas las áreas	04/2018	Recurso interno
Implementar las herramientas de tecnología modernas para el centro de atención de llamadas que aseguren al cliente el acceso rápido y oportuno a las diferentes áreas y servicios de la empresa y una respuesta oportuna	Dirección Comercial/UJEN Servicio al Cliente/TI	02/2018	Recurso interno
Implementar las herramientas de tecnología modernas para apps de servicios en línea que aseguren al cliente el acceso rápido y oportuno a las diferentes áreas y servicios de la empresa y una respuesta oportuna	Dirección Comercial/UJEN Servicio al Cliente/TI	02/2018	Recurso interno
Elaborar e implementar una campaña de	Dirección UJEN Servicio al	02/2018	Recurso interno

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
comunicación interna y externa en la cual se exalten los aspectos positivos de los servicios que brinda JASEC	Cliente/Relaciones Públicas		
Realizar un estudio de factibilidad para la implementación de una sucursal móvil para atención de trámites de los clientes	Dirección UEN Servicios al Cliente/Atender al Cliente	02/2018	Recurso interno
Realizar un programa de sensibilización y capacitación al personal sobre la filosofía de servicio al cliente con el fin de crear una cultura de servicio en toda la organización	Dirección Comercial/UEN Servicio al Cliente/Recursos Humanos	12/2017	Recurso interno
Ampliar el portafolio de Servicios de Asesoría y Acompañamiento a los clientes corporativos	Dirección de Energía/UEN Servicio al Cliente/UEN de Apoyo	02/2018	Recurso interno

PC-02. Aumentar la participación de JASEC en el mercado de servicios de infocomunicaciones

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Elaborar la estrategia de atracción y retención de operadores mayoristas que comercialicen diferentes servicios a través de la red de fibra de JASEC.	Dirección Comercial	12/2018	Recurso interno
Desarrollar estrategias de comunicación hacia el cliente para fomentar el uso de la red de fibra para satisfacer los requerimientos de servicios actuales y futuros (ejemplo: internet de las cosas)	Dirección Comercial / Mercadeo Corporativo	12/2018	Recurso interno

PC-03. Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Elaborar y ejecutar un plan de Responsabilidad Social Corporativa	Dirección UEN Servicio al Cliente/Relaciones Públicas/Mercadeo Corporativo	04/2018	Por definir
Implementar en forma sistemática un programa de evaluación anual de la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa.	Dirección UEN Servicio al Cliente/Relaciones Públicas Corporativas	02/2018	Recurso interno
Implementar un manual de atención de crisis, en lo que respecta a comunicación e imagen corporativa.	Dirección UEN Servicio al Cliente/Relaciones Públicas/Mercadeo Corporativo	01/2018	Recurso interno
Elaborar y ejecutar una campaña de información que resalte los logros, proyectos y desarrollo de obras e inversiones que realiza la empresa	Dirección UEN Servicio al Cliente/Relaciones Públicas/Mercadeo Corporativo	02/2018	Recurso interno

d. Perspectiva financiera

PF-01. Incrementar la cobertura de generación de efectivo de operación sobre costos de operación y servicio de la deuda

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.	Subgerencia General	12/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de I+D.	Gerencia General	12/2018	Recurso interno
Reestructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.	Coordinador Planeamiento	12/2018	¢5,000,000
Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.	Gerencia General	11/2018	Recurso interno
Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.	Subgerencia General	12/2017	Recurso interno
Desarrollar un programa de calificación de riesgo crediticio.	Subgerencia General	12/2018	¢5,000,000
Implementar el uso de presupuestos plurianuales.	Líder UEN Apoyo	12/2018	Recurso interno
Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.	Líder UEN Apoyo	12/2017	¢50,000,000
Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.	Subgerencia General	12/2018	¢5,000,000

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Implementar el uso de emisiones privadas y públicas.	Subgerencia General	12/2020	¢5,000,000
Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.	Gerencia General	06/2018	Recurso interno
Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.	Líder UEN Apoyo	12/2018	¢5,000,000
Reestructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.	Subgerencia General	06/2018	Recurso interno
Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.	Líder UEN Servicio al Cliente	12/2018	Recurso interno
Construcción de la línea subtransmisión Birris 1 a Birris 3.	Líder Producción	12/2019	¢100,000,000

PF-02. Incrementar la rentabilidad del negocio de Energía

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Reestructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.	Subgerencia General	06/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.	Subgerencia General	12/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de I+D.	Gerencia General	12/2018	Recurso interno
Reestructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.	Coordinador Planeamiento	12/2018	\$5,000,000
Implementar el uso de presupuestos plurianuales.	Líder UEN Apoyo	12/2018	Recurso interno
Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.	Líder UEN Servicio al Cliente	12/2018	Recurso interno
Construcción de la línea subtransmisión Birris 1 a Birris 3.	Líder Producción	12/2019	\$100,000,000

PF-03. Incrementar la rentabilidad del negocio de Infocomunicaciones

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.	Gerencia General	11/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.	Subgerencia General	12/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de I+D.	Gerencia General	12/2018	Recurso interno
Reestructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.	Coordinador Planeamiento	12/2018	\$5,000,000
Implementar el uso de presupuestos plurianuales.	Líder UEN Apoyo	12/2018	Recurso interno
Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.	Líder UEN Servicio al Cliente	12/2018	Recurso interno

PF-04. Mejorar la relación entre activos circulantes y pasivos circulantes

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.	Subgerencia General	12/2017	Recurso interno
Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.	Líder UEN Apoyo	12/2017	\$50,000,000
Implementar una política de inversión de excedentes de efectivo.	Subgerencia General	12/2017	Recurso interno
Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.	Gerencia General	06/2018	Recurso interno
Reestructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.	Subgerencia General	06/2018	Recurso interno
Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.	Gerencia General	11/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.	Subgerencia General	12/2018	Recurso interno
Desarrollar un programa de calificación de riesgo crediticio.	Subgerencia General	12/2018	\$5,000,000

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.	Subgerencia General	12/2018	\$5,000,000
Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.	Líder UEN Apoyo	12/2018	\$5,000,000
Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.	Líder UEN Servicio al Cliente	12/2018	Recurso interno
Implementar el uso de emisiones privadas y públicas.	Subgerencia General	12/2020	\$5,000,000

PF-05. Disminuir la exposición al riesgo cambiario

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.	Subgerencia General	12/2017	Recurso interno
Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.	Líder UEN Apoyo	12/2017	\$50,000,000
Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.	Gerencia General	06/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.	Subgerencia General	12/2018	Recurso interno
Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.	Subgerencia General	12/2018	\$5,000,000
Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.	Líder UEN Apoyo	12/2018	\$5,000,000
Implementar el uso de emisiones privadas y públicas.	Subgerencia General	12/2020	\$5,000,000

PF-06. Incrementar los recursos propios para I+D

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Reestructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.	Subgerencia General	06/2018	Recurso interno
Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.	Gerencia General	11/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.	Subgerencia General	12/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de I+D.	Gerencia General	12/2018	Recurso interno
Implementar el uso de presupuestos plurianuales.	Líder UEN Apoyo	12/2018	Recurso interno
Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.	Subgerencia General	12/2018	\$5,000,000
Implementar el uso de emisiones privadas y públicas.	Subgerencia General	12/2020	\$5,000,000

PF-07. Mantener el crecimiento y valor de la Empresa

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Reestructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.	Subgerencia General	06/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.	Subgerencia General	12/2018	Recurso interno
Implementar el proceso de I+D.	Gerencia General	12/2018	Recurso interno
Reestructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.	Coordinador Planeamiento	12/2018	\$5,000,000
Implementar el uso de presupuestos plurianuales.	Líder UEN Apoyo	12/2018	Recurso interno
Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.	Subgerencia General	12/2018	\$5,000,000
Construcción de la línea subtransmisión Birris 1 a Birris 3.	Líder Producción	12/2019	\$100,000,000
Implementar el uso de emisiones privadas y públicas.	Subgerencia General	12/2020	\$5,000,000

V. Análisis de riesgos estratégicos del plan y acciones de mitigación

Identificar riesgos potenciales que pueden afectar la ejecución del plan estratégico institucional es un aspecto importante que ayuda a anticiparse a esos riesgos de una forma efectiva, así como preparar a la institución con acciones que permitan mitigar cualquier efecto negativo que estos riesgos produzcan en el caso de su ocurrencia.

Por tales motivos, la presente contratación consideró un análisis de riesgos que permitiera:

1. Identificar los factores de riesgos principales para cada uno de los objetivos estratégicos definidos por JASEC.
2. Clasificar esos factores como riesgos operativos o de imagen, según el caso.
3. Establecer aquellas medidas de contingencia que se implementarían ante la aparición de cada uno de los factores de riesgo identificados.

La identificación de los factores de riesgo para los objetivos del plan estratégico institucional se llevó a cabo conjuntamente con la contraparte JASEC. Los resultados de este análisis, fueron revisados y complementados por la Unidad de Riesgo de la institución.

La tabla siguiente presenta los factores de riesgo identificados para cada objetivo estratégico, así como las acciones de mitigación a realizar en el caso de una posible ocurrencia.

Tabla 15 Factores de riesgo y medidas de mitigación

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Capacidad organizacional	Mejorar la cultura de compromiso con los valores institucionales	Resultado del sondeo de opinión sobre compromiso con los valores institucionales	Que las opiniones no reflejen la realidad de las acciones.	Muy poco probable	Moderada	Moderado	1. Sensibilizar al personal sobre la necesidad de responder de forma sincera.
			Que la encuesta de opinión no esté bien diseñada.	Poco probable	Moderada	Moderado	1. Realizar un plan piloto y corregir desviaciones detectadas.
Capacidad organizacional	Tener personal clave certificado en sus puestos	# personas certificadas / total personas a certificar	Que la prueba sea muy rigurosa	Muy poco probable	Moderada	Moderado	1. Probar con una muestra seleccionada la prueba y corregir desviaciones detectadas.
			Que el personal no cuente con los conocimientos adecuados para pasar satisfactoriamente la prueba	Muy poco probable	Moderada	Moderado	1. Realizar un plan piloto y corregir desviaciones detectadas. 2. Complementar mediante plan de capacitaciones.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Que las personas no deseen certificarse porque no ven algún incentivo	Probable	Mayor	Extremo	1. Aprobar un plan de motivación al personal 2. Conversar con representantes del sindicato y líderes de la institución sobre las ventajas de certificarse
			Que las personas sientan temor a la certificación	Probable	Mayor	Extremo	1. Socializar los beneficios de la certificación
			Que el sindicato se oponga a las certificaciones	Probable	Mayor	Extremo	1. Conversar con representantes del sindicato y líderes de la institución sobre las ventajas de certificarse
Capacidad organizacional	Mejorar las habilidades y competencias del recurso humano	Número de personas con evaluación de habilidades y competencias mayor a 80% / total personas a evaluar	Que el personal no desee ser capacitado	Poco probable	Moderada	Moderado	1. Realizar campañas de comunicación sobre los beneficios de estar capacitado. 2. Establecer criterios estrictos referentes a la utilidad de las capacitaciones para la institución y para

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							el colaborador.
			Que no se actualicen las competencias establecidas en los perfiles de puestos	Probable	Mayor	Extremo	1. Establecer un procedimiento de actualización anual de los perfiles de puestos.
			Que los calificadores utilicen la teoría del "pobrecito" y los resultados no representen la realidad	Probable	Mayor	Extremo	1. Capacitar y sensibilizar a los evaluadores.
Capacidad organizacional (Capital de Información)	Gestionar oportunamente las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones	# de sistemas puestos en marcha en el plazo planificado / Total de sistemas planificados en el año	No participación de los usuarios en las distintas etapas del desarrollo de las soluciones de TI	Probable	Mayor	Extremo	1. Establecer que para cada desarrollo la programación se discuta y se llegue a acuerdos con las jefaturas. 2. Analizar, previo a cada desarrollo, qué medidas deben tomarse para que haya participación de los usuarios.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Que no se cumpla con la planificación de los proyectos	Posible	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Hacer una revisión periódica del avance de los proyectos. Automatizar el control de los proyectos.
			Mala especificación de los requerimientos funcionales, operativos, de integración horizontal y de seguridad. No revisión de los procesos actuales con el objeto de eliminar pasos que no agregan valor al proceso de negocio.	Posible	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Identificar a los dueños de los procesos Realizar un mapeo de los procesos antes del desarrollo de una solución. Implementar un control de calidad en los procesos de desarrollo de las soluciones.
			No contar con el personal suficiente para atender las necesidades	Posible	Moderada	Alto	<ol style="list-style-type: none"> Plantear la contratación de más personal para el área de sistemas.
Capacidad organizacional (Capital de Información)	Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos	# de incidencias atendidas en el tiempo acordado en los SLA / # de incidencias atendidas	Caída en los servicios de la infraestructura tecnológica (correo, sistemas, bases de datos)	Poco probable	Catastrófica	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Implementar una infraestructura de respaldo.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Capacidad organizacional (Capital de Información)	Mantener la continuidad del servicio de la infraestructura tecnológica	Disponibilidad de la infraestructura total = (D. Sistemas + D. Bases de datos + D. Redes + D. Central Telefónica) / 4	Adquisición o implementación de tecnología de información sin supervisión de la UTI	Posible	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar e Implementar política de adquisición de tecnología informática. Migrar a TI la infraestructura informática en manos de otras dependencias.
			Caída masiva de los servidores virtuales	Posible	Catastrófica	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Implementar el proyecto de sitio alternativo para el DataCenter. Implementar el Plan de Continuidad de Negocios de TI.
			Falla en los controles y dispositivos que restringen de manera efectiva el acceso no autorizado a infraestructura de TI	Posible	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Actualizar los firewalls. Implementar las políticas de control de acceso por parte de terceros.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Falla de proveedores externos	Posible	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer acuerdos de niveles de servicio con los proveedores. 2. Revisar los contratos actuales para verificar si están incluidos los acuerdos de niveles de servicio. 3. Contar con proveedores alternos para los diferentes servicios de TI.
			Caída de los enlaces de comunicación de datos	Posible	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar enlaces redundantes de comunicación. 2. Reemplazar sistemas de comunicación obsoletos.
Procesos Internos	Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica	Horas disponibles / horas al año	Eventos naturales que afecten la infraestructura y la capacidad productiva.	Probable	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de simulacros para cada posible caso de eventos naturales. 2. Comprar al ICE

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							energía eléctrica.
			Que no se implemente el plan de mantenimiento de forma adecuada	Muy poco probable	Mayor	Alto	1. Controlar y ajustar los planes de mantenimiento de las plantas de generación eléctrica.
Procesos Internos	Disminuir la duración promedio de interrupciones	Duración promedio de Interrupción	No ejecutar los planes de mantenimiento de manera adecuada	Poco probable	Mayor	Alto	1. Controlar y ajustar los planes de mantenimiento en la red de distribución. 2. Adquirir grúas, equipos, repuestos indispensables, y contar con personal mediante un proceso de planificación detallado y ejecutado en forma y tiempo.
			No contar con una adecuada planificación de la red de distribución	Probable	Mayor	Extremo	1. Realizar la implementación y revisión de los planes de

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							<p>crecimiento y planificación de la red que asegure esquemas redundantes que permitan disminuir el impacto de las interrupciones</p> <p>1. Apegarse a las metodologías de ajuste tarifario y aprobación de proyectos establecidos por ARESEP.</p> <p>2. Realizar la formulación de proyectos de forma detallada en donde se tome en cuenta los factores de riesgo, alcance, justificación, impacto al cliente y costos con el fin de que sean aprobados en forma, tiempo y alcance.</p>
			<p>No formular adecuadamente los proyectos y que las inversiones no sean reconocidas a nivel tarifario para su ejecución</p>	Probable	Catastrófica	Extremo	

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Que los proyectos y adquisiciones de materiales y equipos no se ejecuten en forma, tiempo, costo y alcance.	Probable	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar el personal en herramientas y metodologías de formulación, ejecución y control de proyectos. 2. Mantener esquemas de control de cada uno de los proyectos en todas sus etapas. 3. Utilizar herramientas administrativas que permitan dar seguimiento efectivo de los proyectos.
Procesos Internos	Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones	Frecuencia promedio de Interrupción (nivel 4)	No ejecutar los planes de mantenimiento de manera adecuada	Poco probable	Mayor	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar y ajustar los planes de mantenimiento en la red de distribución. 2. Garantizar disponibilidad de grúas, equipos, repuestos y personal mediante

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							un proceso de planificación detallado y ejecutado en forma y tiempo.
			No contar con una adecuada planificación de la red de distribución	Probable	Mayor	Extremo	1. Realizar la implementación y revisión de los planes de crecimiento y planificación de la red que asegure esquemas redundantes que permitan disminuir el impacto de las interrupciones
			No formular adecuadamente los proyectos y que las inversiones no sean reconocidas a nivel tarifario para su ejecución	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Apegarse a las metodologías de ajuste tarifario y aprobación de proyectos establecidos por ARESEP. 2. Realizar la formulación de proyectos de forma detallada en donde se tome en cuenta

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							los factores de riesgo, alcance, justificación, impacto al cliente y costos con el fin de que sean aprobados en forma, tiempo y alcance.
			Que los proyectos y adquisiciones de materiales y equipos no se ejecuten en forma, tiempo, costo y alcance.	Probable	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar el personal en herramientas y metodologías de formulación, ejecución y control de proyectos. 2. Mantener esquemas de control de cada uno de los proyectos en todas sus etapas. 3. Utilizar herramientas administrativas que permitan dar seguimiento efectivo de los proyectos.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Procesos Internos	Conectar clientes mayoristas de infocomunicaciones en los tiempos adecuados	# de clientes mayoristas conectados en fecha y hora acordada con el cliente / Total de clientes mayoristas que solicitan conexión	No cumplimiento de los SLA	Posible	Menor	Moderado	<ol style="list-style-type: none"> Compra de materiales, equipos y contratación de mano de obra oportuna. Contar con un plan de contingencia Contar con un SLA exigente para plataformas complementarias
			Proyecciones desfasadas	Posible	Moderada	Alto	<ol style="list-style-type: none"> Revisión mensual de proyecciones
Procesos Internos	Mantener la continuidad de la transmisión de datos para mayoristas	# de incidencias atendidas en el tiempo establecido en los contratos / total de incidencias	No cumplimiento de los SLA	Poco probable	Moderada	Moderado	<ol style="list-style-type: none"> Revisión periódica de cumplimiento a servicios terciarizados Contar con herramienta calibrada
			Falla en sistemas	Poco probable	Catastrófica	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Contar con procesos automáticos de respaldo de sistemas críticos. Contar con equipo de repuesto

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							3. Contar con personal capacitado y actualizado para operación y mantenimiento de sistemas de transmisión de datos
							1. Contar con enlaces AIXP 2. Contar con distintas opciones de operadores internacionales (al menos dos) 3. Contar con servidores de caché
Procesos Internos	Mantener la calidad del servicio de Internet	Sobresuscripción internacional según el artículo 90 de RPCS y contratos. LB=1:10, meta=1:8 Retardo internacional, artículo 92 RPCS LB=60ms Desempeño de velocidad artículo 98 RPCS LB=90%	No cumplimiento de los SLA Falla en sistemas	Muy poco probable Poco probable	Mayor Catastrófica	Alto Extremo	1. Contar con procesos automáticos de respaldo de sistemas críticos. 2. Contar con equipo de repuesto 3. Contar con personal capacitado y actualizado para operación y mantenimiento de

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Procesos Internos	Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura	Área de cobertura calculada / Área geográfica potencial de cobertura	No contar con una adecuada planificación de la red de distribución	Probable	Mayor	Extremo	1. Realizar la implementación y revisión de los planes de crecimiento y planificación de la red que asegure esquemas redundantes que permitan disminuir el impacto de las interrupciones
			No formular adecuadamente los proyectos y que las inversiones no sean reconocidas a nivel tarifario para su ejecución	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Apegarse a las metodologías de ajuste tarifario y aprobación de proyectos establecidos por ARESEP. 2. Realizar la formulación de proyectos de forma detallada en donde

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							se tome en cuenta los factores de riesgo, alcance, justificación, impacto al cliente y costos con el fin de que sean aprobados en forma, tiempo y alcance.
			No contar con los insumos necesarios para la ejecución del crecimiento proyectado a tiempo	Probable	Moderada	Alto	1. Asegurar la adquisición de materiales, herramientas y mano de obra en caso de requerirse de forma anticipada al inicio del proyecto mediante un plan de compras ejecutado de forma temprana.
Procesos Internos	Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores	# de recomendaciones y disposiciones de los entes reguladores y contralores acatadas en el plazo determinado / Total de	No contar con una adecuada planificación de la red de distribución	Probable	Mayor	Extremo	1. Realizar la implementación y revisión de los planes de crecimiento y planificación de la red que asegure esquemas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
		recomendaciones y disposiciones					redundantes que permitan disminuir el impacto de las interrupciones
			No formular adecuadamente los proyectos y que las inversiones no sean reconocidas a nivel tarifario para su ejecución	Probable	Catastrófica	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Apegarse a las metodologías de ajuste tarifario y aprobación de proyectos establecidos por ARESEP. Realizar la formulación de proyectos de forma detallada en donde se tome en cuenta los factores de riesgo, alcance, justificación, impacto al cliente y costos con el fin de que sean aprobados en forma, tiempo y alcance.
			No contar con los insumos necesarios para la ejecución del crecimiento proyectado a tiempo	Probable	Moderada	Alto	<ol style="list-style-type: none"> Asegurar la adquisición de materiales, herramientas y mano de obra en

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Procesos Internos	Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público	# de horas no disponibles / Total de horas					caso de requerirse de forma anticipada al inicio del proyecto mediante un plan de compras ejecutado de forma temprana.
			Que no se cuenten con los recursos adecuados para la atención	Poco probable	Moderada	Moderado	1. Asegurar la adquisición de materiales, herramientas y mano de obra en caso de requerirse de forma anticipada al inicio del proyecto mediante un plan de compras ejecutado de forma temprana.
			No contar con información adecuada relacionada con el reporte	Posible	Moderada	Alto	1. Capacitar periódicamente al personal encargado de la captura de reportes. 2. Implementar un App para reporte de averías.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Procesos Internos	Atender oportunamente los incidentes de luminarias	Porcentaje de atención de reportes de mantenimiento de alumbrado público inferior a los 5 días hábiles	No ejecutar los planes de mantenimiento de manera adecuada	Poco probable	Mayor	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar y ajustar los planes de mantenimiento en la red de Alumbrado Público. 2. Adquirir grúas, equipos, repuestos indispensables, y contar con personal mediante un proceso de planificación detallado y ejecutado en forma y tiempo.
			No contar con los insumos necesarios para la ejecución del crecimiento proyectado a tiempo	Poco probable	Moderada	Moderado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir los materiales y herramientas y contar con mano de obra de forma anticipada al inicio del proyecto mediante un plan de compras ejecutado de forma temprana.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Procesos Internos	Aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público	Área de cobertura de alumbrado público calculada / Área geográfica potencial de cobertura	No formular adecuadamente los proyectos y que las inversiones no sean reconocidas a nivel tarifario para su ejecución	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Apegarse a las metodologías de ajuste tarifario y aprobación de proyectos establecidos por ARESEP. 2. Realizar la formulación de proyectos de forma detallada en donde se tome en cuenta los factores de riesgo, alcance, justificación, impacto al cliente y costos con el fin de que sean aprobados en forma, tiempo y alcance.
			No contar con los insumos necesarios para la ejecución del crecimiento proyectado a tiempo	Probable	Moderada	Alto	1. Asegurar la adquisición de materiales, herramientas y mano de obra en caso de requerirse de forma anticipada al inicio del proyecto mediante

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							un plan de compras ejecutado de forma temprana.
Procesos Internos	Atender oportunamente la protección del recurso hídrico y del ambiente en general, de los procesos de JASEC	Grado de cumplimiento del Plan anual	Capacidad de gestión insuficiente	Casi seguro	Catastrófica	Extremo	1- Contar con el recurso humano mínimo suficiente para hacerle frente a todas las actividades del proceso. 2- Contar oportunamente con las instalaciones, el equipamiento y, el transporte adecuado y necesario para el desarrollo de los proyectos
			No cumplimiento del Plan del Proyecto	Probable	Catastrófica	Extremo	1- Contar con los recursos planeados y aprobados oportunamente. 2- Realizar un efectivo control y fiscalización del proyecto. 3-

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							Mantener un adecuado control sobre los contratistas. 4- Realizar ajustes o cambios oportunos que realicen el cronograma del proyecto
			Cambios en el marco jurídico vigente	Posible	Moderada	Alto	1- Realizar una constante revisión sobre los cambios en la legislación aplicable y su impacto con el proceso. 2- Ajustar las habilidades y competencias del recurso humano debido a los cambios del entorno jurídico

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Dependencia de entes externos	Posible	Mayor	Extremo	1- Realizar una efectiva coordinación y desarrollo de los convenios o contratos con entes externos involucrados en el proyecto. 2- Lograr una efectiva comunicación y coordinación de esfuerzos en los trámites y permisos con los entes externos
Procesos Internos	Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución	Grado de cumplimiento del Plan de acción	Capacidad de gestión insuficiente	Casi seguro	Catastrófica	Extremo	1- Contar con el recurso humano mínimo suficiente para hacerle frente a todas las actividades del proceso. 2- Contar oportunamente con las instalaciones, el equipamiento y, el transporte

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							adecuado y necesario para el desarrollo de los proyectos
			No cumplimiento del Plan del Proyecto	Probable	Catastrófica	Extremo	1- Contar con los recursos planeados y aprobados oportunamente. 2- Realizar un efectivo control y fiscalización del proyecto. 3- Mantener un adecuado control sobre los contratistas. 4- Realizar ajustes o cambios oportunos que realicen el cronograma del proyecto

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Dependencia de entes externos	Posible	Mayor	Extremo	1- Realizar una efectiva coordinación y desarrollo de los convenios o contratos con entes externos involucrados en el proyecto. 2- Lograr una efectiva comunicación y coordinación de esfuerzos en los trámites y permisos con los entes externos
Procesos Internos	Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras	Grado de cumplimiento del Plan anual	Falta de Recurso Humano especializado y suficiente.	Probable	Mayor	Extremo	1. Reorganizar el equipo priorizando los proyectos. 2. Brindar capacitación al personal.
			Falta de Presupuesto para ejecución de proyectos.	Probable	Mayor	Extremo	1. Buscar nuevas fuentes de financiamiento. 2. Optimización de recursos existentes.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Ampliación del alcance del proyecto.	Probable	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los ajustes en el alcance del proyecto en el menor ciclo de vida del proyecto. 2. Controlar los cambios sobre el proyecto. 3. Comunicación de los cambios al equipo de proyecto.
			Falta de herramientas de control de proyectos.	Probable	Catastrófica	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficialización de procedimientos para la ejecución de proyectos. 2. Uso de formularios oficializados. 3. Manejo de documentación mediante archivos físicos y digitales.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Procesos Internos	Ejecutar oportunamente los proyectos	# de proyectos a tiempo según línea base/ total de proyectos con Unidad Ejecutora	Que los proyectos se atrasen	Probable	Catastrófica	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Hacer una revisión periódica del avance de los proyectos. Automatizar el control de los proyectos. Gestionar oportunamente los recursos para la ejecución de los proyectos. Actualizar el análisis de riesgos de los proyectos. Actualizar la evaluación integral del proyecto en su etapa de formulación.
			Que los proyectos tengan un mayor costo	Probable	Mayor	Alto	<ol style="list-style-type: none"> Hacer una revisión periódica del avance de los proyectos. Automatizar el control de los proyectos. Gestionar oportunamente los

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							recursos para la ejecución de los proyectos. 4. Actualizar el análisis de riesgos de los proyectos. 5. Actualizar la evaluación integral del proyecto en su etapa de formulación.
			Que los proyectos no cumplan con su objetivo	Poco probable	Catastrófica	Extremo	1. Hacer una revisión periódica del avance de los proyectos. 2. Automatizar el control de los proyectos. 3. Gestionar oportunamente los recursos para la ejecución de los proyectos. 4. Actualizar el análisis de riesgos de los proyectos. 5. Actualizar la evaluación integral del proyecto en su

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							etapa de formulación.
			No contar con los recursos de financiamiento	Posible	Moderada	Extremo	1. Analizar financiamientos que puedan generarse a través del contratista a un plazo y tasa de interés considerable por la administración que sea prudente según los ingresos que se obtendrán por la venta de servicios. 2. Buscar nuevas fuentes de financiamiento según el marco jurídico vigente.
			Ambientales	Poco probable	Mayor	Alto	1. Cumplir con el Plan de Gestión Ambiental y contar

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							con empresas responsables ambientalmente.
			Eventos de fuerza mayor	Posible	Mayor	Extremo	1. Poseer seguros.
			Cambios en tasas de interés de referencia	Posible	Mayor	Extremo	1. Buscar tasas de interés fijas.
			Variación del tipo de cambio del dólar	Posible	Mayor	Extremo	1. Poseer seguros contra variaciones de tipo de cambio.
			Cambios en la legislación nacional	Posible	Mayor	Extremo	1. Estar atendiendo a nuevas políticas, leyes o reglamentos y analizar sus consecuencias.
Clientes	Ser percibido por los clientes como una empresa que da servicios ágiles y oportunos, que superan su expectativa con precios competitivos	Resultado ponderado de las encuestas de opinión	Que los sistemas y aplicaciones de atención, comunicación y gestión de atención al cliente queden fuera de operación	Posible	Catastrófica	Extremo	1. Desarrollar un plan de continuidad de negocios institucional
			Que la atención y el servicio por parte del personal no sea la adecuada y oportuna	Posible	Moderada	Alto	1. Implementar la cultura de servicio al cliente mediante capacitación y sensibilización a

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
							todo el personal que atiende servicios al cliente en el campo y en oficinas. 2. Implementar el sistema de quejas para todos los servicios que brinda JASEC.
			Que no se cumpla oportunamente con los compromisos adquiridos con los clientes en los negocios de JASEC	Probable	Mayor	Extremo	1. Monitorear y efectuar reuniones con los líderes de UEN cuando se detecten tendencias de incumplimientos. 2. Automatizar el monitoreo y control de los compromisos con los clientes.
Clientes	Aumentar la participación de JASEC en el mercado de servicios de infocomunicaciones	Porcentaje de ocupación de la red de fibra de JASEC (mayorista y minorista)	Problemas en la calidad y continuidad del servicio que afecten la imagen y promesa de venta de la red	Posible	Catastrófica	Extremo	1. Implementar una infraestructura de respaldo.
			Tiempos de respuesta de la atención a los clientes mayoristas y de otros servicios no	Posible	Mayor	Extremo	1. Implementar una infraestructura de respaldo.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			adecuados				
			Que la campaña a clientes mayoristas no resulte como se planificó	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Elaborar estrategias alternativas para aumentar la penetración en otros mercados.
			Que surjan nuevas tecnologías sustitutas que disminuyan la ventaja competitiva actual	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Monitorear constantemente los cambios en la tecnología mundial y buscar nuevas alternativas para mantener a los clientes mayoristas y minoristas
Cientes	Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa	Resultado del sondeo de opinión	Publicaciones asociadas a la empresa o a los proyectos generen controversia y mala imagen de la organización	Probable	Mayor	Extremo	1. Monitorear y analizar constantemente las publicaciones que salen en medios y en redes sociales, y dar respuesta oportuna a las mismas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Las organizaciones, partes interesadas y generadores de opinión realicen una campaña de prestigio hacia la empresa	Posible	Mayor	Extremo	1. Implementar una campaña de Lobby y relaciones públicas para contrarrestar el efecto de las estrategias de prestigio.
Financiero	Incrementar la cobertura de generación de efectivo de operación sobre costos de operación y servicio de la deuda	EBITDA / Servicio Deuda	Recurso humano con tiempo limitado o con sobre carga de labores para desarrollar con suficiente rigurosidad todas las iniciativas estratégicas.	Probable	Mayor	Extremo	1. Brindar mayor delegación y empoderamiento a jefaturas y profesionales. 2. Implementar la administración de las iniciativas mediante cronogramas detallados, responsables y fechas. 3. Utilizar un enfoque basado en procesos para maximizar recursos.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Evolución negativa de la situación macro económica del País, que dificulte la consecución de los objetivos.	Probable	Mayor	Extremo	1. Monitorear, analizar y tomar decisiones constantes de la situación económica y de las variables marco económicas de mayor impacto a través de la actividad de vigilancia del Proceso de Gobernanza. 2. Informar a la Junta Directiva
Financiero	Incrementar la rentabilidad del negocio de Energía	Energía: Utilidad de Operación / Activo Fijo Promedio Operación	Recurso humano con necesidades de capacitación para desarrollar correctamente las iniciativas estratégicas.	Probable	Mayor	Extremo	1. Incorporar un análisis sobre necesidades de capacitación en cada iniciativa. 2. Establecer un programa específico de capacitación para iniciativas estratégicas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			Que no se cuente con la información en forma oportuna y veraz (APLICA A TODOS LOS OBJETIVOS FINANCIEROS)	Poco probable	Mayor	Alto	
			Evolución negativa de la situación macro económica del País, que dificulte la consecución de los objetivos.	Probable	Mayor	Extremo	1. Monitorear, analizar y tomar decisiones constantes de la situación económica y de las variables marco económicas de mayor impacto a través de la actividad de vigilancia del Proceso de Gobernanza. 2. Informar a la Junta Directiva
Financiero	Incrementar la rentabilidad del negocio de Infocomunicaciones	Infocomunicaciones: Utilidad Antes de Impuestos e Intereses/ Activos	Recurso humano no comprometido para responsabilizarse, desenvolverse proactivamente y resolver los problemas para desarrollar correctamente las	Probable	Mayor	Extremo	1. Fortalecer la práctica de delegación y empoderamiento a jefaturas y profesionales. 2. Asociar el cumplimiento del

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			iniciativas.				plan estratégico (objetivos e iniciativas) con la evaluación del desempeño. 3. Establecer un plan riguroso de seguimiento del avance del plan estratégico en Consejo Gerencial.
			Evolución negativa de la situación macro económica del País, que dificulte la consecución de los objetivos.	Probable	Mayor	Extremo	1. Monitorear, analizar y tomar decisiones constantes de la situación económica y de las variables marco económicas de mayor impacto a través de la actividad de vigilancia del Proceso de Gobernanza. 2. Informar a la Junta Directiva

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Financiero	Mejorar la relación entre activos circulantes y pasivos circulantes	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Débil liderazgo de las jefaturas (en todos los niveles), para dirigir a sus grupos de trabajo en el correcto desarrollo de las iniciativas.	Probable	Mayor	Extremo	1. Implementar un plan de trabajo (con recursos internos y/o externos) para fortalecer las habilidades de liderazgo. 2. Fortalecer la práctica de delegación y empoderamiento a jefaturas y profesionales.
			Evolución negativa de la situación macro económica del País, que dificulte la consecución de los objetivos.	Probable	Mayor	Extremo	1. Monitorear, analizar y tomar decisiones constantes de la situación económica y de las variables marco económicas de mayor impacto a través de la actividad de vigilancia del Proceso de Gobernanza. 2. Informar a la Junta Directiva

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Financiero	Disminuir la exposición al riesgo cambiario	Deuda Dólares / Deuda Total	No apoyo o falta de entendimiento por parte de la Junta Directiva en la aprobación de medidas relacionadas con el desarrollo de las iniciativas.	Posible	Mayor	Extremo	1. Implementar un plan específico de información previa y retroalimentación con los directores antes de elevar a aprobación, utilizando la Comisión de Finanzas y/o reuniones específicas según el tema.
			Evolución negativa de la situación macro económica del País, que dificulte la consecución de los objetivos.	Probable	Mayor	Extremo	1. Monitorear, analizar y tomar decisiones constantes de la situación económica y de las variables marco económicas de mayor impacto a través de la actividad de vigilancia del Proceso de Gobernanza. 2. Informar a la Junta Directiva

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
Financiero	Incrementar los recursos propios para I+D	Presupuesto I+D / Ventas Totales	Evolución negativa de la situación macro económica del País, que dificulte la consecución de los objetivos.	Probable	Mayor	Extremo	1. Monitorear, analizar y tomar decisiones constantes de la situación económica y de las variables marco económicas de mayor impacto a través de la actividad de vigilancia del Proceso de Gobernanza. 2. Informar a la Junta Directiva
Financiero	Mantener el crecimiento y valor de la Empresa	CAPEX >= 1.1* (amortización + depreciación)	Disposiciones de los entes reguladores y fiscalizadores, así como injerencia de grupos políticos, que afecten negativamente la consecución de los objetivos.	Posible	Mayor	Extremo	1. Monitoreo constante de las disposiciones regulatorias e iniciativas políticas que puedan afectar a la Empresa y atención temprana de lo relevante, a través de la actividad de vigilancia del Proceso de Gobernanza.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			<p>Evolución negativa de la situación macro económica del País, que dificulte la consecución de los objetivos.</p>	<p>Probable</p>	<p>Mayor</p>	<p>Extremo</p>	<p>1. Monitorear, analizar y tomar decisiones constantes de la situación económica y de las variables marco económicas de mayor impacto a través de la actividad de vigilancia del Proceso de Gobernanza. 2. Informar a la Junta Directiva</p>

Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis de riesgo específico para la perspectiva financiera, enfocado en las iniciativas estratégicas propuestas. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 16 Factores de riesgo y medidas de mitigación aplicado a las iniciativas estratégicas de la perspectiva financiera

Línea Base - Meta	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medidas de contingencia
1 Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.	Que las personas generen una resistencia al cambio relacionado con el proceso de gobernanza	Probable	Mayor	Extremo	1. Hacer un programa con el objetivo de comunicar el proceso de gobernanza. 2. Hacer un programa para la administración del cambio
2 Implementar el proceso de I+D.	Que las personas generen una resistencia al cambio relacionado con el proceso de I+D	Probable	Mayor	Extremo	1. Hacer un programa con el objetivo de comunicar el proceso de I+D. 2. Hacer un programa para la administración del cambio
	Que no se desarrolle una estructura que permita implementar el proceso de I+D	Probable	Mayor	Extremo	1. Hacer un plan de administración por objetivos que permita delegar funciones a los colaboradores

Línea Base - Meta	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medidas de contingencia
3 Reestructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.	Que no haya apoyo por parte de la Junta Directiva	Posible	Mayor	Extremo	1. Implementar un plan específico de información previa y presentación a los Directores 2. Realizar reuniones específicas para abordar temas particulares con los Directores
4 Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.	Que no haya apoyo por parte de la Junta Directiva	Posible	Mayor	Extremo	1. Implementar un plan específico de información previa y presentación a los Directores 2. Realizar reuniones específicas para abordar temas particulares con los Directores
	Que falte experiencia y conocimiento para el negocio de infocomunicaciones	Posible	Mayor	Extremo	1. Buscar asesoramiento para el negocio de infocomunicaciones 2. Buscar alianzas estratégicas con expertos en el negocio de infocomunicaciones 3. Buscar nichos de negocios en el que se potencie la fortaleza de JASEC

Línea Base - Meta	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medidas de contingencia
5 Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.	Que no haya apoyo por parte de la Junta Directiva	Posible	Mayor	Extremo	1. Implementar un plan específico de información previa y presentación a los Directores 2. Realizar reuniones específicas para abordar temas particulares con los Directores
6 Desarrollar un programa de calificación de riesgo crediticio.	Que no se cuente con la capacidad organizativa para atender las solicitudes de información requerida	Posible	Mayor	Extremo	1. Gestionar la solicitud de información a través del Consejo Gerencial
7 Implementar el uso de presupuestos plurianuales.	Que las personas generen una resistencia al uso de presupuestos plurianuales	Probable	Mayor	Extremo	1. Hacer un programa con el objetivo de comunicar el uso de presupuestos plurianuales 2. Hacer un programa para la administración del cambio
	Que el proceso de planificación institucional no se ajuste al modelo de presupuestos plurianuales	Muy probable	Mayor	Extremo	1. Establecer un plan piloto de planificación a largo plazo 2. Analizar si las normativas y prácticas existentes están relacionadas con el proceso de planificación y de proyecciones financieras

Línea Base - Meta	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medidas de contingencia
8 Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.	Que no se cuente con el presupuesto para financiar la auditoría externa	Probable	Mayor	Extremo	1. Realizar rondas de conversaciones con posibles proveedores de este servicio
	Que se reciba una baja calificación de la auditoría financiera externa	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Asegurar que los procesos se ejecuten conforme a como están establecidos. 2. Subsanar debilidades detectadas en auditorías anteriores. 3. Determinar y solicitar la aprobación de brechas a la Contabilidad Nacional
9 Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.	Que no se implementen las iniciativas estratégicas financieras previas	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Hacer un reporte mensual de avance de cumplimiento de iniciativas estratégicas.
	Que las ofertas recibidas no satisfagan el objetivo del refinanciamiento	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Analizar posibilidades locales y externas para el refinanciamiento
10 Implementar el uso de emisiones privadas y públicas.	Que no se implementen las iniciativas estratégicas financieras previas	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Hacer un reporte mensual de avance de cumplimiento de iniciativas estratégicas.
	Que las ofertas recibidas no satisfagan el objetivo	Probable	Catastrófica	Extremo	1. Analizar posibilidades locales y externas para el refinanciamiento

Línea Base - Meta	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medidas de contingencia
	del refinanciamiento				
	Que SUGEVAL no autorice el uso de emisiones privadas y públicas	Posible	Catastrófica	Extremo	1. Buscar asesoramiento externo
11	Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.	Poco probable	Mayor	Alto	1. Mantener las asesorías externas para los avalúos requeridos 2. Realizar reuniones de seguimiento con el ICE
	Que el ICE y JASEC no definan el precio de compra/venta en el tiempo requerido	Poco probable	Mayor	Alto	1. Realizar reuniones de seguimiento con el ICE
12	Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.	Posible	Mayor	Extremo	1. Hacer un inventario de los activos a vender 2. Hacer un análisis estratégico, económico y legal que justifiquen la venta de los activos

Línea Base - Meta	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medidas de contingencia
	Que la Junta Directiva no esté de acuerdo con la venta de algún activo	Posible	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Implementar un plan específico de información previa y presentación a los Directores Realizar reuniones específicas para abordar temas particulares con los Directores
13 Reestructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.	Que las personas generen una resistencia al cambio relacionado con la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.	Probable	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Hacer un programa con el objetivo de comunicar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios. Hacer un programa para la administración del cambio
14 Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.	Que las personas generen una resistencia al cambio relacionado con el programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.	Probable	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Hacer un programa con el objetivo de comunicar el programa de mejoramiento de la facturación - recaudación Hacer un programa para la administración del cambio
15 Implementar una política de inversión de reservas de liquidez	Que la Junta Directiva no esté de acuerdo con la política de inversión reservas de liquidez.	Posible	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Implementar un plan específico de información previa y presentación a los Directores Realizar reuniones específicas para abordar

Línea Base - Meta	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medidas de contingencia
					temas particulares con los Directores
	Que las personas generen una resistencia al cambio relacionado con la política de inversión de reservas de liquidez	Probable	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Hacer un programa con el objetivo de comunicar la política de inversión de reservas de liquidez Hacer un programa para la administración del cambio
16 Construcción de la línea subtransmisión Birris 1 a Birris 3.	Que el proyecto se atrase, tenga un mayor costo o no cumpla el objetivo	Probable	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> Hacer una revisión periódica del avance de los proyectos. Automatizar el control de los proyectos. Gestionar oportunamente los recursos para la ejecución de los proyectos. Actualizar el análisis de riesgos de los proyectos. Actualizar la evaluación integral del proyecto en su etapa de formulación.

VI. Conclusiones y recomendaciones

1. Actualizar la visión, conforme haya cambios significativos en el ambiente.
2. Dar seguimiento a los responsables de las acciones y proyectos determinados para lograr los objetivos estratégicos.
3. Realizar un monitoreo periódico y sistemático de los indicadores de los objetivos estratégicos, según la frecuencia establecida para cada uno.
4. Hacer revisiones anuales del Plan Estratégico, con una revisión y actualización más detallada a los cinco años.
5. Revisar las metas de los indicadores del desempeño y las fechas propuestas para cada acción planteada, con el fin de identificar oportunidades de mejora.
6. Hacer un refrescamiento y capacitación semestral en el proceso de planeación y monitoreo.
7. Desarrollar habilidades de monitoreo, análisis y toma de decisiones para las direcciones y jefaturas de JASEC, apoyado con el software para su monitoreo.
8. Llevar a cabo un proceso de comunicación de los resultados que sea efectivo para lograr conciencia, sensibilización y apropiación del plan desarrollado por los funcionarios de JASEC
9. Buscar elementos diferenciadores respecto a otros competidores y disminuir o eliminar aquellos identificados que no agregan valor a la propuesta de la Cooperativa para sus asociados.



VII. Bibliografía

- Kaplan, R., & Norton, D. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage.** Boston: Harvard Business School Press. 2008.
- Kaplan, R., & Norton, D. **Strategy Maps.** Boston: Harvard Business School Press. 2004.
- Kaplan, R., & Norton, D. **The strategy focused organization.** Boston: Harvard Business School Press. 2001.
- Kaplan, R., & Norton, D. **The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action.** Boston: Harvard Business School Press. 1996).
- Niven Paul R. **Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results.** U.S.A. 2002.
- Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery. **The Institute Way.** North Carolina: The Institute Press. 2013.
- Rodríguez, Oscar. **Empresas cooperativas tributarían 30% de renta.** San José: La Nación, 11 de marzo de 2015.
- <https://www.definicionabc.com/general/honestidad.php>

