



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 5.231

01 DE DICIEMBRE DEL 2017

ARTÍCULO No.

ASUNTO

ARTÍCULO ÚNICO:

POA - PRESUPUESTO ORDINARIO 2018, NEGOCIO ENERGÍA

FIRMA DEL ACTA

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ACTA 5.231**

Sesión extraordinaria, celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago. **VERIFICACIÓN DE QUÓRUM:** al ser las seis horas del día primero de diciembre del año dos mil diecisiete, están presentes en el Salón de Sesiones los Directores Salvador Rojas Moya, Presidente, Mariangella Mata Guevara, Luis Gerardo Gutiérrez Pimentel, Lisbeth Fuentes Calderón, Secretaria, por lo que se cuenta con el quórum reglamentario para la celebración de la sesión. **INGRESO DE LOS DEMÁS SEÑORES DIRECTORES:** Al ser las seis horas y catorce minutos ingresa el señor Director Alfonso Víquez Sánchez, Vicepresidente. Además, participan los señores: Ing. Carlos Quirós Calderón, Gerente General a.i., Lic. Francisco Calvo Solano, Subgerente a.i., Lic. Juan Antonio Solano Ramírez, Asesor Jurídico, Lic. Raúl Quirós Quirós, Auditor Interno, ingresó al ser las seis horas y doce minutos.

La directora Alejandra Pereira López no asiste a la sesión, se disculpó con antelación.

El director Víctor Hernández Cerdas, no participa de la sesión.

ARTÍCULO ÚNICO: POA - PRESUPUESTO ORDINARIO 2018, NEGOCIO ENERGÍA

Se entra a conocer oficio N° UEN-A-PCR-74-2017, suscrito por Lic. José Arce Lascares, Coordinador Planeamiento, Calidad y Control, la Licda. Mónica Martínez, Coordinadora Presupuestar y Controlar Recursos, y Lic. Gustavo Redondo, Líder UEN Apoyo, mediante el cual remiten para conocimiento y aprobación de los señores directores el Plan Anual y el Presupuesto Ordinario para el periodo 2018 de los negocios de energía, servicios corporativos y alumbrado público.



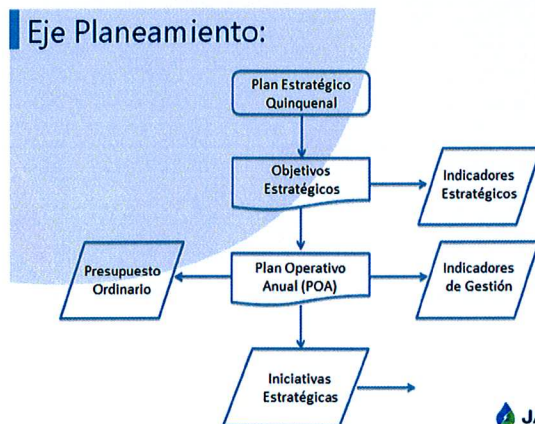
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Para este punto se encuentran presentes Lic. Gustavo Redondo, Lic. José Arce Lascars, y la Licda. Mónica Martínez, quienes por medio de diapositivas presentarán dicho informe. A nivel de introducción señala don Gustavo Redondo, que para esta ocasión, se presentará el presupuesto ordinario de Energía, Servicios Corporativos y Alumbrado Público, siendo que en primera instancia se explicará todo lo relativo al POA, después de la vinculación de la estrategia con el presupuesto ordinario, continuando con el presupuesto.

Destaca que el presupuesto de infocomunicaciones, así como el de AySA, y los temas relacionados con remuneraciones, los cuales se estarían presentando en una próxima sesión.

Agrega don Carlos Quirós que el motivo por el cual el tema de remuneraciones se pone en una sesión especial, obedece a la trascendencia del tema y está ligado con la reestructuración organizacional.

Por su parte, procede don José Arce a explicar el Plan Operativo Anual 2018, el cual está ligado a los diferentes ejes, los cuales se muestran a continuación:

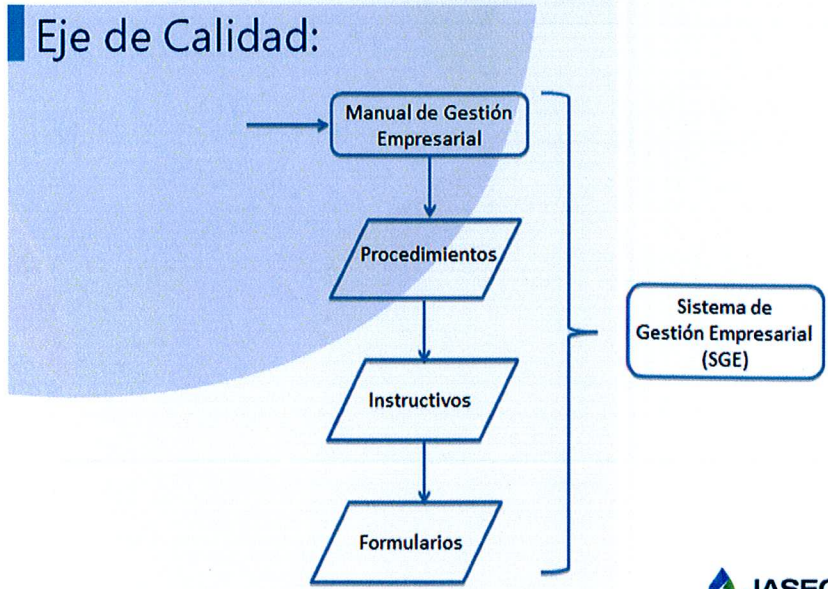




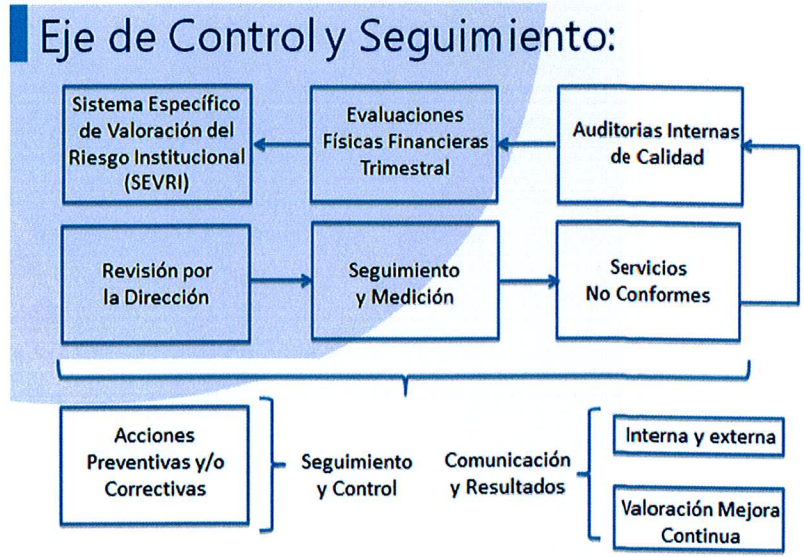
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Eje de Calidad:



Eje de Control y Seguimiento:





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Señala que se está vinculando todo, es decir, las políticas generales de la empresa, con la estrategia, los objetivos estratégicos, así como las iniciativas estratégicas definidas para el 2018.

Pirámide Relacional



Para ello, hace un recordatorio de las políticas institucionales, las cuales se indican a continuación:

Políticas Institucionales

- PG-1. Producción Energía.
- PG-2. Distribución Energía.
- PG-3. Inversión en Desarrollo de Proyectos.
- PG-4. Económica y Financiera.
- PG-5. Planificación Institucional.
- PG-6. Gestión de Recursos Humanos.
- PG-7. Actualización Tecnológica.
- PG-8. Control.



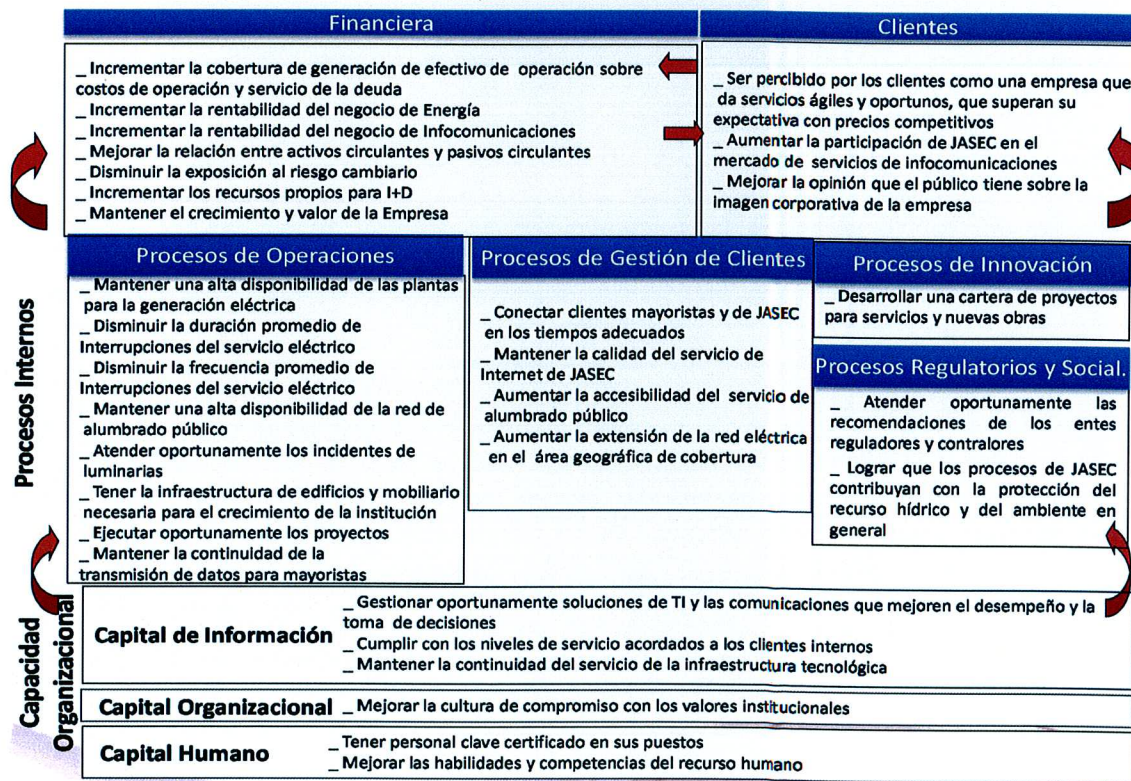
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- PG-9. Servicio al Cliente.
- PG-10. Ambiental.
- PG-11. Salud Ocupacional.

Seguidamente muestra el mapa de estrategias, que se definió por cada una de las perspectivas, el cual se detalla a continuación:

Mapa de Estrategias



Continúa don José Arce comentando lo correspondiente a la filosofía empresarial, la cual se detalla a continuación:



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Misión de JASEC

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.

Visión de JASEC

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.

Valores Institucionales

Compromiso: Es la actitud que identifica la lealtad y la dedicación personal, organizacional y ambiental de los colaboradores y cuerpos directivos; es sentir y vivir como propios los objetivos y metas organizacionales, responsabilizándose por el logro de los mismos.

Honestidad: Es un valor que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones.

Solidaridad: Es el compromiso manifiesto de los funcionarios con las necesidades de los grupos de interés, los usuarios y sociedad en general.

Seguidamente menciona cada una de las iniciativas por objetivo estratégico, mismas que están ligadas a la iniciativa estratégica, con el fin de mostrar la vinculación estrategia – presupuesto ordinario 2018, por cuanto en ese momento se cuenta con 75 iniciativas estratégicas para el 2018.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018

Perspectiva: Capacidad Organizacional

Objetivo: CO-01, Implementar la gestión por valores en JASEC.

- Diagnosticar el estado de situación de los valores en JASEC.
- Diseñar y aprobar una campaña para desarrollar los valores institucionales.
- Institucionalizar la Gestión por valores.
- Dar seguimiento a la institucionalización de la Gestión por valores.

Objetivo: CO-02, Tener personal certificado en puestos clave.

- Identificar los puestos clave de la organización.

Objetivo: CO-03, Mejorar las habilidades y competencias del recurso humano.

- Mejorar las evaluaciones de habilidades y competencias del personal.
- Diseñar e implementar un plan de sucesiones del personal clave.
- Re enfocar el plan de capacitaciones de acuerdo a resultados de evaluaciones de habilidades y competencias.

Objetivo: CO-04, Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones.

- Analizar las causas de atraso de los proyectos de TIC.
- Establecer un programa de control y seguimiento de los proyectos de TIC.
- Desarrollar e implementar el sistema de Facturación y Cobro.
- Implementar la plataforma de comunicaciones unificadas a través de la Central Telefónica.
- Desarrollar las aplicaciones para telefonía móvil (Apps).



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Implementar las interfaces de los diferentes sistemas, para facilitar la transferencia automática de información entre ellos.

Objetivo: CO-05, Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos.

- Rediseñar y firmar los acuerdos de niveles de servicio con los clientes internos.
- Rediseñar e implementar la nueva estructura organizacional para la UTI.

Objetivo: CO-06, Mantener la continuidad del servicio de la infraestructura tecnológica.

- 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.

Perspectiva: Procesos Internos

Objetivo: PI-01, Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica.

- Sustitución de la válvula esférica de la unidad de la generación en Birrís III.
- Sustitución del sistema de excitación de Birrís III.

Objetivos:

PI-02, Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica.

PI-03, Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica.

- Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Ramal el Yas.

- Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Taras y Ochomogo.
- 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.
- Incorporar herramientas de software que permitan optimizar los planes de mantenimiento de las redes de distribución y la gestión de activos de la institución.
- Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Guadalupe Centro la Joya.

Objetivo: PI-07, Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura.

- Actualizar base de datos de activos de la red, según períodos definidos por procedimientos ordinarios.

Objetivo: PI-08, Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores.

- Diseñar un procedimiento y sus respectivos formularios para oficializar el seguimiento de las disposiciones.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Implementación de un sistema informático de seguimiento del cumplimiento de las disposiciones.

Objetivo: PI-09, Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público.

- 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.

Objetivo: PI-10, Atender oportunamente los incidentes de luminarias.

- 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.

Objetivo: PI-07, Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura.

Actualizar base de datos de activos de la red, según períodos definidos por procedimientos ordinarios.

Objetivo: PI-08, Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores.

Diseñar un procedimiento y sus respectivos formularios para oficializar el seguimiento de las disposiciones.

Implementación de un sistema informático de seguimiento del cumplimiento de las disposiciones.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Objetivo: PI-09, Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público.

Modernizar el parque de alumbrado público con tecnología Led a una tasa de sustitución de 3000 luminarias por año.

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.

Objetivo: PI-10, Atender oportunamente los incidentes de luminarias.

- 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.

Objetivo: PI-11, Aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público.

- Contar con un plan de expansión aprobado.

Objetivo: PI-12, Atender oportunamente la protección del recurso hídrico y del ambiente en general, de los procesos de JASEC.

- 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.
- Formular el Plan de Gestión Ambiental Institucional, Promoción y Sensibilización Ambiental Corporativa, Parque Ambiental Tuis y Coordinación con Sectores e instituciones en la materia.
- 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



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

recurso hídrico de las plantas y proyectos.

Objetivo: PI-13, Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución.

- Elaborar un diagnóstico anual de las necesidades de la infraestructura de edificios.
- Elaborar un plan de acción anual para cumplir con las necesidades de la infraestructura de edificios.
- 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.

Objetivo: PI-14, Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras.

- Formular los posibles nuevos servicios de JASEC, conforme a las necesidades de los clientes y dentro del marco legal.
- Formular y aprobar el plan anual de proyectos de nuevos servicios de JASEC.
- Implementar el proceso de I+D en toda la organización.
- Formular políticas financieras y técnicas para nuevos servicios de JASEC.

Perspectiva: Clientes

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

- 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).



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Socializar los resultados y determinar acciones de mejora para que cada área trabaje en los aspectos que requieren mejora.
- 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.
- 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.
- Elaborar e implementar una campaña de comunicación interna y externa en la cual se exalten los aspectos positivos de los servicios que brinda JASEC.

Realizar un estudio de factibilidad para la implementación de una sucursal móvil para atención de trámites de los clientes.

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

- 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.
- Ampliar el portafolio de Servicios de Asesoría y Acompañamiento a los clientes corporativos.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Objetivo: CL-02, Aumentar la participación de JASEC en el mercado de servicios de infocomunicaciones.

- Elaborar la estrategia de atracción y retención de operadores mayoristas que comercialicen diferentes servicios a través de la red de fibra de JASEC.
- 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).

Objetivo: CL-03, Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa.

- Elaborar y ejecutar un plan de Responsabilidad Social Corporativa.
- Implementar en forma sistemática un programa de evaluación anual de la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa.
- Implementar un manual de atención de Crisis, en lo que respecta a comunicación e imagen corporativa.
- Elaborar y ejecutar una campaña de información que resalte los logros, proyectos y desarrollo de obras e inversiones que realiza la empresa.

Perspectiva: Financiera

- **Objetivo: F-01, Incrementar la cobertura de generación de efectivo de operación sobre costos de operación y servicio de la deuda.**
- Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.
- Implementar el proceso de I+D.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Restructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.
- Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.
- Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.
- Desarrollar un programa de calificación de riesgo crediticio.
- Implementar el uso de presupuestos plurianuales.
- Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.
- Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.
- Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.
- Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.
- Restructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.
- Implementar un programa de mejoramiento de la facturación – recaudación.

Objetivo: F-02, Incrementar la rentabilidad del negocio de Energía.

Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.

Implementar el proceso de I+D.

Restructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.

Implementar el uso de presupuestos plurianuales.

Restructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.

Implementar un programa de mejoramiento de la facturación – recaudación.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Objetivo: F-03, Incrementar la rentabilidad del negocio de Infocomunicaciones.

- Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.
- Implementar el proceso de I+D.
- Restructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.
- Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.
- Implementar el uso de presupuestos plurianuales.
- Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.

Objetivo: F-04, Mejorar la relación entre activos circulantes y pasivos circulantes.

Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.

- Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.
- Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.
- Desarrollar un programa de calificación de riesgo crediticio.
- Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.
- Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.
- Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.

Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.

- Restructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.
- Implementar un programa de mejoramiento de la facturación – recaudación.

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

- Implementar una política de inversión de excedentes de efectivo.

Objetivo: F-05, Disminuir la exposición al riesgo cambiario.

- Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.
- Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.
- Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.
- Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.
- Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.
- Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.

Objetivo: F-06, Incrementar los recursos propios para I+D.

Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.

Implementar el proceso de I+D.

Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.

Implementar el uso de presupuestos plurianuales.

Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.

Reestructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.

Objetivo: F-07, Mantener el crecimiento y valor de la Empresa.

- Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.
- Implementar el proceso de I+D.
- Reestructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.

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

- Implementar el uso de presupuestos plurianuales.
- Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.
- Restructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.

Procede don Jose Arce a presentar un resumen de las iniciativas estratégicas del 2018, según se muestran a continuación, destacando que algunas iniciativas están ligadas a varios objetivos estratégicos.

Resumen Iniciativas Estratégicas 2018

Perspectiva: Capacidad Organizacional		
ID objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico	Cantidad Iniciativas Estratégicas
CO-01	Implementar la gestión por valores en JASEC.	4
CO-02	Tener personal certificado en puestos clave.	4
CO-03	Mejorar las habilidades y competencias del recurso humano.	3
CO-04	Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones.	6
CO-05	Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos.	2
CO-06	Mantener la continuidad del servicio de la infraestructura tecnológica.	1

Perspectiva: Procesos Internos		
ID objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico	Cantidad Iniciativas Estratégicas
PI-01	Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica.	3
PI-02	Disminuir la duración promedio de interrupciones.	
PI-03	Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones.	8
PI-07	Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura.	2
PI-08	Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores.	2
PI-09	Mantener la continuidad del servicio de la infraestructura tecnológica.	2
PI-10	Atender oportunamente los incidentes de luminarias.	1



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Perspectiva: Procesos Internos		
ID objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico	Cantidad Iniciativas Estratégicas
PI-11	Aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público.	1
PI-12	Atender oportunamente la protección del recurso hídrico y del ambiente en general, de los procesos de JASEC.	3
PI-13	Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución.	4
PI-14	Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras.	5

Perspectiva: Clientes		
ID objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico	Cantidad Iniciativas Estratégicas
CL-01	Ser percibido por los clientes como una empresa que da servicios ágiles y oportunos, que superan su expectativa con precios competitivos.	8
CL-02	Aumentar la participación de JASEC en el mercado de servicios de infocomunicaciones.	2
CL-03	Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa.	4

Perspectiva: Financiera		
ID objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico	*Cantidad Iniciativas Estratégicas
F-01	Incrementar la cobertura de generación de efectivo de operación sobre costos de operación y servicio de la deuda.	13
F-02	Incrementar la rentabilidad del negocio de Energía.	6
F-03	Incrementar la rentabilidad del negocio de Infocomunicaciones.	6
F-04	Mejorar la relación entre activos circulantes y pasivos circulantes.	11
F-05	Disminuir la exposición al riesgo cambiario.	6
F-06	Incrementar los recursos propios para I+D.	6
F-07	Mantener el crecimiento y valor de la Empresa.	6



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

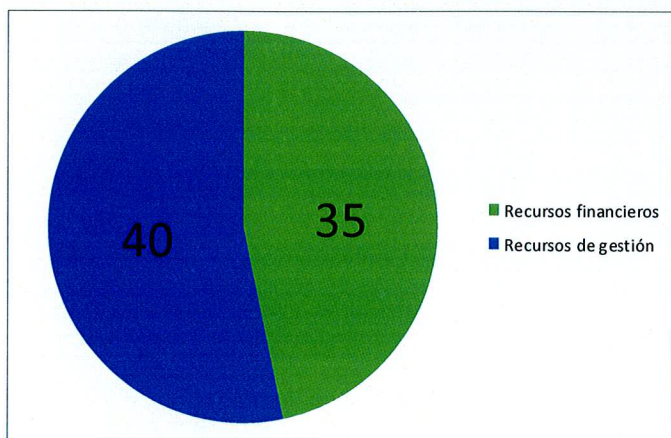
Continúa señalando que las iniciativas estratégicas, las cuales del total indicado (75), están desglosadas, tal y como se detalla a continuación:

Iniciativas Estratégicas

Perspectiva CMI	Cantidad
Capacidad Organizacional	20
Procesos Internos	29
Clientes	12
Financiera	14
Total	75

Destaca que, del total de las iniciativas, 35 requieren recursos financieros y 40 requieren recursos de gestión, las cuales comprende de recurso humano, tecnológico, pero sin destinar dinero.

Iniciativas Estratégicas (Requerimiento Recursos)

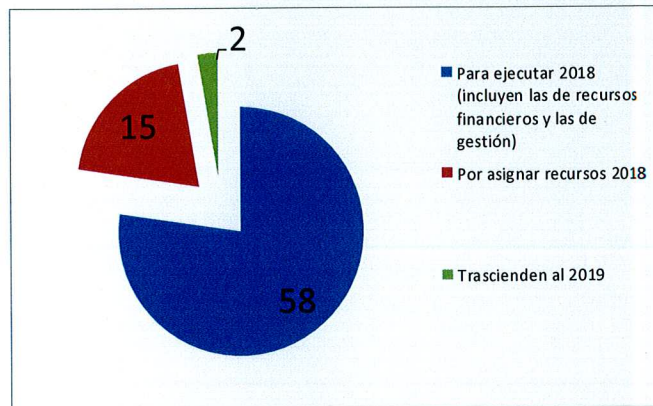




JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Asimismo, de las 75 iniciativas, 58 requieren recursos tanto financieros como de gestión, a 15 iniciativas no se le asignaron recursos y dos iniciativas por un aspecto de estrategia y logística de la administración, se están trasladando para el 2019.



Por su parte, procede doña Mónica Martínez a explicar la metodología utilizada para el presupuesto ordinario 2018, según se detalla seguidamente:

- ✓ Revisión, actualización y aprobación del planeamiento estratégico para los próximos cinco años 2018-2022.
- ✓ A partir de este ejercicio presupuestario y en adelante, se estructurará una metodología diferente de presupuestación, la cual se sustenta en las aprobaciones Tarifarias, por lo que para el Presupuesto Ordinario se tomó como referencia el estudio tarifario aprobado por la ARESEP para el periodo 2018.
- ✓ Considerando las proyecciones de ingresos indicadas por ARESEP y a las estimaciones realizadas por Presupuesto, se logró proyectar los ingresos anuales.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- ✓ En función del gasto aprobado por ARESEP, se realizó la asignación por partida presupuestaria y por planta a saber: Generación, Distribución, Sub transmisión, Comercial y Administrativa.
- ✓ De igual manera de los recursos aprobados para inversión, se rebajó la atención de la deuda y se logró presupuestar recursos para inversiones nuevas, mismas que se detallarán más adelante.
- ✓ Para este periodo presupuestario y atendiendo el oficio de la Gerencia General N° GG-757-2017, donde se indica:

“Con el fin de que los registros tarifarios, presupuestarios y contables guarden la máxima correspondencia posible entre sí, es de sumo interés de esta Gerencia que se reflejen, en la medida de lo posible, todos los registros de las transacciones entre negocios independientemente que involucren transacciones en efectivo o no efectivo.

Señala don Carlos Quirós que fue una decisión basada en que es la única forma, que se puede reflejar, los presupuestos reales de cada negocio, por cuanto si no se hacía de esa manera, alguno de los negocios asumiría ciertas cosas completamente del corporativo.

Señala doña Mónica Martínez, que el presupuesto de Ingresos del Negocio Energía – Servicios Corporativos se establece en ϕ 51.282,0 millones, a nivel de partida presupuestaria se muestran a continuación:

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

INGRESOS

INGRESOS >> ENERGIA - CORPORATIVO						
Partida	Monto 2018	%	Monto	%	Diferencia	Diferencia
	Proyectado		2017		Absoluta	%
			Ordinario			
Ventas de Energía	47,154.4	92.0%	43,634.1	85.4%	3,520.3	8.1%
Arrendamiento Sub estación - Tejar	1,255.0	2.4%	1,307.3	2.6%	(52.3)	-4.0%
Otros Ingresos	2,254.0	4.4%	2,324.7	4.6%	(70.7)	-3.0%
Financiamiento Banco Costa Rica - Largo Plazo	618.6	1.2%	3,807.9	7.5%	(3,189.3)	-83.8%
TOTAL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	51,282.0	100.0%	51,074.0	100.0%	208.0	0.4%

Sobre el particular, hace ver que en el Negocio de Energía el ingreso más significativo corresponde a Venta de Energía Eléctrica (¢47.154,4 millones), ya que muestra un crecimiento de un 8.1% considerando el último aumento tarifario aprobado de un 2.94% para el año 2018.

Otro rubro sustancial corresponde al arrendamiento al ICE de la Subestación Tejar y mantenimiento por un total de ¢1.255,0 millones.

En el cuadro anterior se puede observar que la diferencia más significativa de aumento al comparar 2018 con 2017 la presenta el rubro Ventas de Energía con ¢3.520,3 millones.

A nivel general el Presupuesto de Ingresos presenta un aumento de un 0,4% con respecto al año 2017, se destaca que a pesar de que la cifra del presupuesto se mantiene muy parecida en ambos años, esto se da por la disminución en los recursos financiados donde se muestra una disminución de ¢3.189,3 millones, sin embargo, en el rubro de Ingresos Corrientes se da un aumento de ¢3.520,3 millones.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Agrega don Gustavo Redondo que en cuanto al tema sobre el financiamiento de largo plazo, se estuvo conversando con el banco, que la línea de capital de trabajo con que se cuenta, se renueva cada 3 años, la cual se empieza a gestionar desde un año antes, y siendo que la línea que se cuenta vence en agosto 2018, por lo que se procedió de conformidad, sin embargo, el banco para su renovación efectuó una serie de análisis, entre los que se desprende el acuerdo de la SUGEF 1.5 denominado "Reglamentación para calificación de deudores", en cuyo análisis se considera el histórico, el nivel de morosidad y la capacidad de pago, para definir la categoría de riesgo asociada a la empresa y en relación a esta las estimaciones necesarias.

Continúa señalando que dicha normativa también establece que se debe efectuar un análisis de estrés, en dos variables críticas, siendo una de ellas, el tipo de cambio y la otra es la tasa de interés, además contemplan 3 escenarios.

Hace ver don Gustavo Redondo que los números de JASEC no estarían dando en uno de los escenarios, sobre todo el que corresponde a impacto severo, con la situación actual, cuya variable que más está afectando a la empresa es el tipo de cambio, por lo que los personeros del banco, externaron que se realice el esfuerzo por colonizar deuda.

Por ello, con el fin de poder renovar la línea de capital de trabajo, fue necesario que los ¢ 3.800.00 millones que quedaban pendientes, se limitara a ¢ 3.000.00 millones adicionales, pero no contemplaban en ese momento unos desembolsos que estaban en trámite en noviembre y otros que se realizarán en diciembre, por lo que la diferencia es lo que se está considerando en el presupuesto del próximo año.

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

Continúa doña Mónica Martínez, comentando que en cuanto al presupuesto de Egresos consolidado se establece en ¢51.282,0 millones, la composición por Negocio es la siguiente:

EGRESOS

EGRESOS POR NEGOCIO >> ENERGIA / CORPORATIVO		
Negocio	Monto (millones)	Porcentaje
Energía	45,350.9	88%
Servicios Corporativos	5,931.1	12%
Total Egresos consolidado	51,282.0	100%

El Negocio Energía excluyendo Servicios Corporativos representa el 88,0%, siendo la partida Compras de Energía la más significativa con un monto de ¢28.453,6 millones, para este Presupuesto Ordinario se está incorporando el cambio de esta partida pasando del Negocio Servicios Corporativos al Negocio de Energía.

La asignación de los recursos operativos y de inversión es la siguiente:

» Costos de Operación: ¢43.188,1 millones, para cubrir Remuneraciones, Servicios tales como: vigilancia, aseo, comisiones a recaudadores, arrendamiento y mantenimiento de Toro III, compras de energía, mantenimiento especial de las plantas de Producción, sistema de facturación y mantenimientos del SCADA. La asignación del gasto se realizó atendiendo lo aprobado por ARESEP, con este ejercicio presupuestario se ordena y establece la relación directa Tarifas versus Presupuesto, con el objetivo de mantener equidad y control de que lo aprobado sea lo que se presupueste y ejecute.

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

» Inversión recursos propios: ¢7.475,3 millones, para atender el servicio de la deuda, así como para atender varios requerimientos los cuales fueron aprobados por ARESEP, entre los que destacan: Modernización Barro Morado, reposición subestación Tuis, modificación del sistema de enfriamiento de Tuis, conversión de voltaje del San Rafael, adquisición de grúa y vehículos para el área técnica, así como equipo de cómputo y almacenamiento de datos.

» Inversión financiada: ¢618,6 millones, incluye recursos para adquisición de medidores, grúa y vehículos.

COSTOS DE OPERACIÓN >> ENERGIA / CORPORATIVO				
Negocio	2018	2107	Diferencia absoluta	Diferencia porcentual
Energía	9,122.6	9,761.5	-638.9	-7%
Compras de Energía	28,453.6	28,097.1	356.5	1%
Servicios Corporativos	5,611.9	5,764.6	-152.7	-3%
Total Presupuesto Operativo	43,188.1	43,623.2	-435.1	-1%

Hace ver doña Mónica Martínez que tal y como se puede mostrar los costos operativos para el periodo 2018 se mantienen muy parecidos al año 2017, teniendo en consideración que la asignación de recursos se basó en la aprobación tarifaria para el año 2018, lo que respecta a los recursos de compras de energía se están incorporando lo correspondiente a todo el año 2018 sin considerar los rezagos del año 2017.

También se mantuvo la política de austeridad del gasto, se realizó una asignación atendiendo los requerimientos prioritarios y necesarios.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Además, el Presupuesto de Energía – Servicios Corporativos atiende cada uno de los requerimientos de operación, deuda e inversión, a continuación, se detallan los rubros en que se divide a nivel Institucional:

DETALLE POR PARTIDA>> ENERGIA / CORPORATIVO						
Partida	Monto 2018	%	Monto 2017	%	Diferencia	
					Absoluta	%
Remuneraciones	6.212.5	12%	6,073.6	12%	138.9	2.3%
Servicios	8.435.9	16%	8,959.8	18%	-523.9	-5.8%
Materiales y Suministros	29.582.6	58%	28,420.9	56%	1,161.7	4.1%
Intereses y Comisiones	1.690.3	3%	2,082.2	4%	-391.9	-18.8%
Bienes Duraderos	2.666.3	5%	1,682.1	3%	984.2	58.5%
Transferencias Corrientes	75.7	0%	163.7	0%	-88.0	-53.8%
Amortización	2.618.6	5%	3,423.4	7%	-804.8	-23.5%
Partidas sin asignación	0.0	0%	268.3	1%	-268.3	-100.0%
TOTAL PRESUPUESTO	51.281.9	100.0%	51.074.0	100%	208.0	0.4%

Destaca que el 55.0% del presupuesto corresponde a los recursos para la cancelación de Compras de Energía, seguido por Remuneraciones con un 12.0% y el Arrendamiento de Toro 3, en estos tres rubros se centra el 78.6% del Presupuesto Total de Energía – Servicios Corporativos.

Resalta que en el caso de remuneraciones, se está manteniendo la planilla con algunos cambios que corresponden a la nueva estructura, pero ha sido muy riguroso sobre este tema.

Agrega don Francisco Calvo que es importante considerar en este caso, este ejercicio de ser más estrictos a la hora de presupuestar remuneraciones, lo que generará para el próximo año, es que esa liberación de recursos trimestral o semestral que se hacía de excedentes de remuneraciones, se espera que sean mucho menores. Por lo que esos

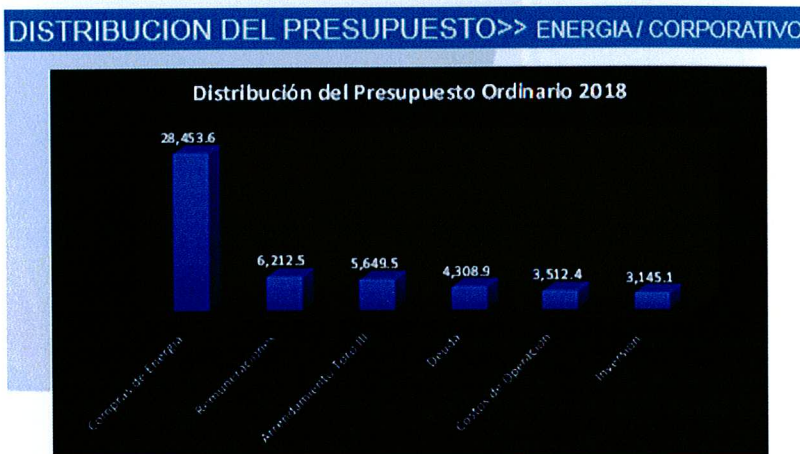


JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

excedentes que se utilizaban para atender eventuales requerimientos que no estaban previstos en el ordinario se van a limitar.

Señala doña Mónica Martínez que en el siguiente gráfico se puede apreciar la distribución del presupuesto ordinario 2018.



Brinda doña Mónica Martínez con sustento en el siguiente cuadro, un comparativo de lo que JASEC está presupuestando, de lo aprobado por ARESEP, para mostrar que efectivamente se está apegado a lo autorizado por el ente regulador.

COMPARATIVO JASEC / ARESEP>> ENERGIA / CORPORATIVO

INGRESOS	JASEC	ARESEP	DIFERENCIA
Ventas Energía	47,118.40	47,118.40	-
Subestación	1,255.00	2,622.52	922.38
Otros	2,289.90		
TOTAL INGRESOS	50,663.30	49,740.92	922.38
EGRESOS			
Remuneraciones Gasto	5,526.10	5,331.50	194.60
Compras Energía	28,453.60	28,453.60	-
Gasto	3,558.30	3,390.91	167.39
Deuda	4,308.90	4,162.30	146.60
Remuneraciones Inversión	640.40		
Inversión Recursos Propios	2,526.50	2,753.11	413.79
Arrendamiento Toro 3	5,649.50	5,649.50	-
TOTAL EGRESOS	50,663.30	49,740.92	922.38
Diferencia	-	-	-

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

Denota que en la parte de ingresos, se cuenta con una diferencia de ¢ 922.35 millones que obedecen principalmente a aquellos rubros de otros ingresos, por cuanto con base en el histórico da una proyección de dicho monto adicional a lo autorizado por la ARESEP, En el caso de egresos, específicamente en remuneraciones se muestra una diferencia de ¢ 194.60 millones, que recae en el histórico y ajustes que se están realizando para el cambio de la estructura, en el gasto también se muestra un aumento de ¢ 167.39 millones, siendo principalmente aquellos gastos que no están reconocidos en la tarifa, como es el caso de publicidad y propaganda, gastos de alimentación, indemnización, algunas becas, entre otras.

En lo que respecta a la deuda se presenta una diferencia de ¢ 146.60 millones, y obedece a que se debe incluir la deuda de largo plazo que no se desembolsó este año.

Procede doña Mónica Martínez a presentar las siguientes conclusiones:

- ✓ El Presupuesto Institucional presenta un aumento de un 0.4% respecto al periodo anterior, no obstante, es importante mencionar que esta diferencia es neta, si lo vemos a nivel de partida presupuestaria el efecto se da por: un aumento de un ¢3.520,3 millones en ventas de energía (aumento aprobado por ARESEP – 2018) y la baja en los recursos de financiamiento por un monto de ¢3.189,3 millones, concluyendo que se proyecta para el periodo un aumento en los ingresos corrientes.
- ✓ Se cubren austeramente los gastos operativos, los cuales fueron aprobados por la ARESEP en el estudio tarifario 2018. Dentro de los que se destacan los siguientes:

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

Detalle de la principales actividades operativas	Monto
Mantenimiento Toro 3	715.3
Servicio de Vigilancia	393.7
Mantenimiento de Maquinaria y Equipo para la Producción	177.1
Combustibles y Lubricantes	120.0
Sistema de Facturación	109.0
Mantenimiento de Instalaciones	77.0
Mantenimiento del SCADA	60.0
Contratación de mano de obra para corta y descuaje de árboles	50.0
Publicidad y Propaganda (patrocinios)	50.0
Servicio de Aseo	48.6
Central Telefónica	47.3
Mantenimiento Anual del Sistema OMS/DMS	31.4
Mantenimiento Preventivo y Correctivo de la red inalámbrica	29.3
Uniformes Área Técnica	27.3
Mantenimiento civil de Producción	25.0
Productos químicos para el proyecto de PCB's	20.0
Capacitación	19.0
Becas	14.5
Desarrollo de aplicaciones móviles (apps)	13.8
Plataforma de recepción unica de documentos.	5.5
Mejoras pagina Web	5.0

✓ Se incluye $\text{C}\$3.145,1$ millones de inversión, incorporando recursos para:

Detalle de Inversión	Monto
Modernización sistema Barro Morado	465.0
Conversión de Voltaje San Rafael	330.0
Construcción de redes de distribución eléctricas subterráneas (Concavas)	260.0
Aquisición de medidores	225.0
Construcción de la malla de protección camino a la planta hidroeléctrica Birris 1	130.0
Adquisición equipos de protección y respaldo de energía	127.0
Adquisición de Transformadores	125.0
1 grúa para POR cabina sencilla una canasta	122.0
1 grúa siembra postes y vehículos (2017-2018)	393.6
6 vehículos tipo pick Up 4X4 con carrocería	120.0
Adquisición de Transformadores de corriente y potencial	120.0
Extensión Líneas de Distribución	77.0
Adquisición de 15 controles para equipo de protección.	76.0
Cable Aluminio triplex	54.0
Reposición subestación Tuis	50.0
Herrajes	50.0
Recursos para expropiación de Terrenos	50.0
Construcción de nuevas oficinas	50.0
Postes tubulares	30.0

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

Detalle de Inversión	Monto
Adquisición de computadoras	30.0
Asesoría para el cambio de tubería de presión de la Planta Hidroeléctrica Birris 3	30.0
Cuchillas	27.0
Vehículos eléctricos y 2 electrolinerías	22.0
Almacenamiento y Recuperación	20.0
Torno, Soldadoras, Aire acondicionado, Pulidoras, Compresor, Motoguadaña, etc.	13.0
Modificación sistema enfriamiento Tuis	12.0
Instalación, capacitación y puesta en marcha del cargador de baterías Birris 1	10.0
Tester, Probadores	10.0
Equipo y Mobiliario de Oficina	10.0
Herramientas	7.0
Herramientas y Equipos	6.0
Vehículo tipo Cuadraciclo 350 (Toro 3)	5.0
Equipos Líneas Energizadas	5.0
Equipos Diversos	0.8
Refrigeradora (Toro 3)	0.5
Equipos Varios	0.4
Horno de microondas (Toro 3)	0.2
Varios (herramientas - materiales - equipos diversos)	81.6
TOTAL RECURSOS DE INVERSIÓN >> millones de colones	3,145.1

- ✓ La Auditoría Interna cuenta con todos los recursos solicitados por un monto de $\text{¢}343.8$ millones, de los cuales $\text{¢}313.7$ corresponde a Remuneraciones.
- ✓ De acuerdo con las estimaciones Tarifarias, el requerimiento de recursos para las compras de energía al ICE del periodo 2018 se están cubriendo en su totalidad sin considerar los rezagos del año 2017.
- ✓ Se incorporan los ingresos que el Negocio Energía recibirá de los demás Negocios, así como los gastos que Energía deberá cancelarle al Negocio de Infocomunicaciones.
- ✓ Es importante indicar que comparado este ejercicio presupuestario con los dos años anteriores, presenta una mejora en la capacidad de atender inversiones con



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

recursos propios, a pesar de la disminución del préstamo de largo plazo del BCR, se logra atender con recursos propios las contrataciones que se encuentran en curso asociadas a este financiamiento y que se cancelarán en el año 2018.

En lo que respecta al negocio de Alumbrado Público, se desprende que el presupuesto de Ingresos del Negocio Alumbrado Público se establece en ¢1.241,6 millones, los cuales corresponden al servicio que se brinda para la iluminación de carreteras, caminos y sitios de interés público.

A continuación se presenta la comparación del año 2017 – 2018.

COMPARATIVO 2018-2017 >> ALUMBRADO PUBLICO				
Partida	Monto 2018	Monto 2017	Diferencia	Diferencia
	Proyectado	Ordinario	Absoluta	%
Servicio de Alumbrado Público	1,241.6	1,156.2	85.4	7.4%
Total Presupuesto Alumbrado Público	1,241.6	1,156.2	85.4	7.4%

Monto en millones de colones

A nivel general el Presupuesto de Ingresos presenta un aumento de un 7,4% con respecto al año 2017, que corresponde a crecimiento de Mercado de acuerdo con el análisis realizado por Gestionar Tarifas.

En lo que respecta al presupuesto de Egresos se establece en ¢1.241,6 millones, a continuación se presenta la Comparación de los Costos de Operación 2017-2018:

COSTOS OPERACIÓN >> ALUMBRADO PUBLICO				
Negocio	2018	2017	Diferencia absoluta	Diferencia porcentual
Alumbrado Público	302.2	152.8	149.4	98%
Compras de Energía	775.9	807.3	-31.4	-4%
Total Costos Operativos	1,078.1	960.1	118.0	12%

Millones de colones.

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

Como se puede mostrar los costos operativos para el periodo 2018 aumentan en un 12.0%, de los cuales ¢102.6 millones corresponden a los egresos que el Ente Regulador le reconoce a Energía de gastos administrativos por un monto de ¢69.1 millones y el costo por alquiler o uso de la postería, el cual se estima en ¢33.4 millones para el periodo 2018.

Los egresos nivel de partida presupuestaria se muestran a continuación:

DETALLE POR PARTIDA >> ALUMBRADO PUBLICO						
Partida	Monto 2018	%	Monto 2017	%	Diferencia	
					Absoluta	%
Remuneraciones	76.2	6%	82.1	7%	-5.9	-7.2%
Servicios	7.2	1%	5.0	0%	2.2	44.0%
Servicios >>alquiler posteria / costos admin	102.6	8%	0.0	0%	102.6	-
Materiales y Suministros	898.0	72%	932.4	81%	-34.4	-3.7%
Intereses y Comisiones	56.0	5%	60.0	5%	-4.0	-6.7%
Bienes Duraderos	57.5	5%	40.1	3%	17.3	43.1%
Amortización	44.1	4%	36.4	3%	7.7	21.2%
TOTAL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	1.241.6	100.0%	1.156.0	100%	85.6	7.4%

El aumento en Servicios es por el registro de egresos no efectivos que le debe de reconocer Alumbrado al Negocio Energía, el aumento en Bienes Duraderos corresponde a mano de obra para la instalación de luminarias, la cual se atiende con la disminución de Materiales y Suministros. Este Negocio mantiene la atención de la deuda de la porción del crédito con el BCR de ¢5.180.0 millones, con el que se atendió la iluminación de sitios Históricos entre otros, como se puede observar el préstamo para el próximo año requiere de aumento en la cancelación de amortización y disminución en intereses.

A la vez, presenta las conclusiones del negocio de Alumbrado Público, mismas que se detallan a continuación:

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

- ✓ El Presupuesto del Negocio Alumbrado Público presenta un aumento de un 7.4% respecto al periodo anterior, no obstante, es importante mencionar que obedece principalmente por los egresos que le debe de reconocer al Negocio de Energía por un monto de ¢102.6 millones, esta metodología de asignación se está incorporando con el Presupuesto Ordinario 2018, como se ha mencionado.
- ✓ Sus gastos de Operación se establecen en ¢1.078,1 millones, de los cuales ¢775,9 millones corresponde a Compras de Energía, el resto de los recursos se destinan para la adquisición de repuestos y herramientas.
- ✓ En cuanto a recursos de inversión se incorporan por un monto de ¢63.4 millones para adquisición de luminarias, herrajes, repuestos entre otros.
- ✓ Para la atención de la deuda se presupuestan ¢56,0 millones para el pago de intereses y ¢44.1 millones para amortización.

Señala don Francisco Calvo que al final del documento presentado, se detallan todos los formularios con el detalle y justificaciones, del gasto de las inversiones.

Continúa don Jose Arce explicando la vinculación de las iniciativas estratégicas con los montos asignados, las cuales se detallan a continuación:

Objetivos estratégicos e Iniciativas Estratégicas (Con recursos asignados)

Iniciativa estratégica	Monto asignado (miles)
CO-04, Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones. <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar las aplicaciones para telefonía móvil (Apps).	13.750,00
CL-03, Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa. <ul style="list-style-type: none">• Elaborar y ejecutar un plan de Responsabilidad Social Corporativa.<ul style="list-style-type: none">• Vehículos eléctricos y 2 electrolinerías (22.000,00).• Elaborar y ejecutar una campaña de información que resalte los logros, proyectos y desarrollo de obras e inversiones que realiza la empresa.<ul style="list-style-type: none">• Publicidad y propaganda (50.500,00).	75.500,00



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativa estratégica	Monto asignado (miles)
F-07, Mantener el crecimiento y valor de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> Implementar el proceso de gobernanza de JASEC. 	5.000,00
F-02, Incrementar la rentabilidad del negocio de Energía <ul style="list-style-type: none"> Restructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión. 	3.000,00

Iniciativa estratégica	Monto asignado (miles)
CO-04, Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones. <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar el sistema de Facturación y Cobro. 	109.000,00
CO-04, Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones. <ul style="list-style-type: none"> Implementar la plataforma de comunicaciones unificadas a través de la Central Telefónica. 	47.337,80
PI-13, Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución <ul style="list-style-type: none"> Construcción de nuevas oficinas. 	50.000,00

Iniciativa estratégica	Monto asignado (miles)
PI-02, Disminuir la duración promedio de interrupciones. PI-03, Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> Adquisición equipos de protección y respaldo de energía (127.000,00) Controles de equipo de protección (76.000,00) Cuchillas (27.000,00) 	230.000,00
PI-02, Disminuir la duración promedio de interrupciones. PI-03, Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones <ul style="list-style-type: none"> Modernizar las salidas a 34,5 KV de los circuitos de la subestación CONCAVAS por medio de tecnología modular en Gas SF6. <ul style="list-style-type: none"> Construcción de redes de distribución eléctricas subterráneas 	260.000,00

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

Iniciativa estratégica	Monto asignado (miles)
PI-01, Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica <ul style="list-style-type: none">Sustitución de secciones de la tubería de presión para poder garantizar la continuidad de la planta Birris III.<ul style="list-style-type: none">Asesoría para el cambio de tubería de presión de la Planta Hidroeléctrica Birris 3	30.000,00
PI-07, Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura <ul style="list-style-type: none">Construir redes de distribución nuevas y realizar extensiones de línea para hacer más accesible el servicio eléctrico en el área servida. Se pretende construir una promedio de 18 km por año en zonas donde no hay líneas de distribución a la luz de la normativa de ARESEP.<ul style="list-style-type: none">Extensión Líneas de Distribución (77.000,00)Herrajes, postes, cable aluminio triplex (134.000,00).Transformadores (125.000,00)	336.000,00

Iniciativa estratégica	Monto asignado (miles)
PI-02, Disminuir la duración promedio de interrupciones. PI-03, Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones <ul style="list-style-type: none">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<ul style="list-style-type: none">10 Vehículos (199.000,00).Camión tipo grúa para atender las averías en el levantamiento de postes (194.000,00)Grúa para POR cabina sencilla una canasta (122.000,00)6 Vehículos tipo pick Up 4X4 con carrocería (120.000,00)Equipos Líneas Energizadas (5.000,00)Herramientas y equipos (13.000,00)Tester, probadores (10.000,00)	663.000,00

Iniciativa estratégica	Monto asignado (miles)
PI-02, Disminuir la duración promedio de interrupciones. PI-03, Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones <ul style="list-style-type: none">Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: San Rafael	330.000,00
PI-14, Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras <ul style="list-style-type: none">Modernización de plantas propias del SH. BIRRIS 3 y del SH. Barro Morado 1,2,3, optimización y ampliación de plantas.<ul style="list-style-type: none">Modernización sistema Barro Morado.	465.000,00

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

Iniciativa estratégica	Monto asignado (miles)
PI-13, Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución. <ul style="list-style-type: none">Elaborar un plan de acción anual para cumplir con las necesidades de la infraestructura de edificios<ul style="list-style-type: none">Servicio de topografía (15.000,00).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.<ul style="list-style-type: none">Adquisición de mobiliario y equipo de oficina (10.000,00)	25.000,00

Iniciativa estratégica	Monto asignado (miles)
PI-09, Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público. <ul style="list-style-type: none">Modernizar el parque de alumbrado público con tecnología Led a una tasa de sustitución de 3000 luminarias por año.	63.360,00

Asimismo, presenta la vinculación de las iniciativas estratégicas con recursos pendientes de asignarle recursos, mismas que se detallan a continuación y de las cuales 5 (en color verde), no se les asigna recursos debido a que, a su inicio, no van a requerir.

Iniciativas Estratégicas (Con recursos por asignar)

Iniciativa estratégica	Monto estimado (miles)
Actualizar base de datos de activos de la red, según períodos definidos por procedimientos ordinarios.	109.000,00
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).	6.000,00
Desarrollar un programa de calificación de riesgo crediticio.	5.000,00
Formular políticas financieras y técnicas para nuevos servicios de JASEC	5.000,00
Implementar el proceso de I+D en toda la organización	30.000,00

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

Iniciativa estratégica	Monto estimado (miles)
Implementar en forma sistemática un programa de evaluación anual de la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa.	1.500,00
Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.	50.000,00
Implementar un manual de atención de crisis, en lo que respecta a comunicación e imagen corporativa.	2.000,00
Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.	5.000,00
Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.	5.000,00
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	20.000,00
Incorporar herramientas de software que permitan optimizar los planes de mantenimiento de las redes de distribución y la gestión de activos de la institución	20.000,00

Iniciativa estratégica	Monto estimado (miles)
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	20.000,00
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Taras y Ochomogo	309.346,27
Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Guadalupe Centro la Joya.	263.767,07
**Sustitución de la válvula esférica de la unidad de la generación en Birrís III.	179.000,00
**Sustitución del sistema de excitación de Birrís III	

**Por conveniencia operativa se trasladan para el 2019.

Resalta don Francisco Calvo que dichas iniciativas que podrían implicar una consultoría, lo que ocurre es que en este punto no se sabe si es realmente necesaria dicha consultoría o el alcance de la misma.

Consulta don Raúl Quirós ¿en qué consiste el I + D?

Indica don Jose Arce que implica todo lo correspondiente a Investigación y Desarrollo.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Agrega don Francisco Calvo que hace unas 2 semanas se presentó ante esta Junta Directiva los 4 procedimientos de I + D que incluye el desarrollo de proyectos de inversiones.

Destaca don Francisco Calvo que de las 2 iniciativas que requieren mayores recursos, si bien se consideraron importantes, para el estudio tarifario de este año, no están incorporarlos.

En cuanto a los ¢ 179.0 millones que son de Birris, se están asignando en el 2019, con el fin de aprovechar el trabajo que se debe realizar para la sustitución de la tubería.

Indica don Salvador Rojas que está de acuerdo en cuanto a que se trasladen las dos obras de Birris 3 para el año 2019, sin embargo, considera que al menos el proceso de ingeniería debe estar terminado en el 2018 y posteriormente iniciar con el proceso de adquisición de materiales, por lo que en el próximo Plan de Compras a presentar en el mes de enero las mismas deben quedar contempladas.

Indica don Carlos Quirós que en lo que respecta a la excitación y la válvula esférica si poseen recursos, ya que el cartel respectivo se encuentra en el Proceso de Contratar Bienes y Servicios.

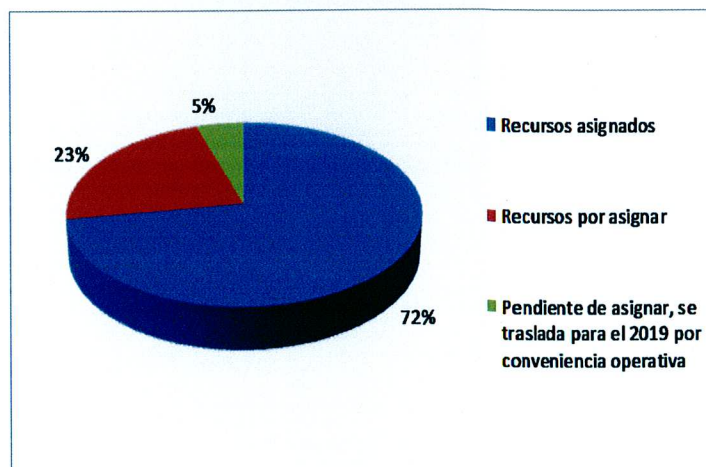
Aclara don Francisco Calvo que los recursos están disponibles para iniciar la contratación, pero propiamente el pago está programado para que se realice en el año 2019, esto con el fin de aprovechar el patrón que va a significar el cambio de la tubería.

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

Continúa don José Arce explicando que, del total de las iniciativas, con los montos respectivos, se detallan en el siguiente cuadro:

Iniciativas Estratégicas 2018	Monto (miles)
Total recursos proyectados en el Plan Estratégicos:	€3.742.561,14
Recursos asignados del Plan Estratégico:	€2.710.947,80
Recursos por asignar en el 2018:	€852.613,34
Pendiente de asignar, se traslada para el 2019 por conveniencia operativa:	€179.000,00

Mediante las siguientes graficas muestra la distribución de las iniciativas Estratégicas según los (Requerimientos Presupuestarios).

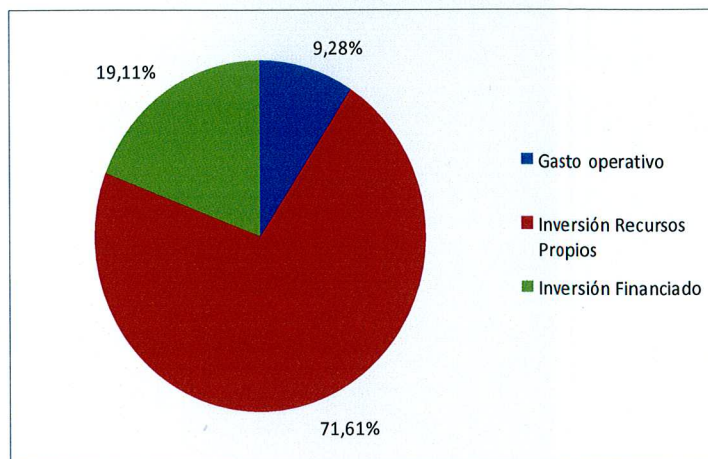


Posteriormente muestra la distribución según los gastos y la inversión realizada, mediante la gráfica que se indica a continuación:



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA



Añade el señor Calvo Solano que en cuanto a la gráfica mostrada anteriormente se entiende que es el presupuesto estratégico, dentro del cual se consideran todos los recursos asignados, directamente iniciativas estratégicas que a su vez están vinculadas a objetivos estratégicos los cuales también forman parte del plan estratégico, el cual se distribuye con un 71% directamente a inversión, el 19% inversión financiada y un 10% se designa como presupuesto estratégico el cual se clasifica como gasto.

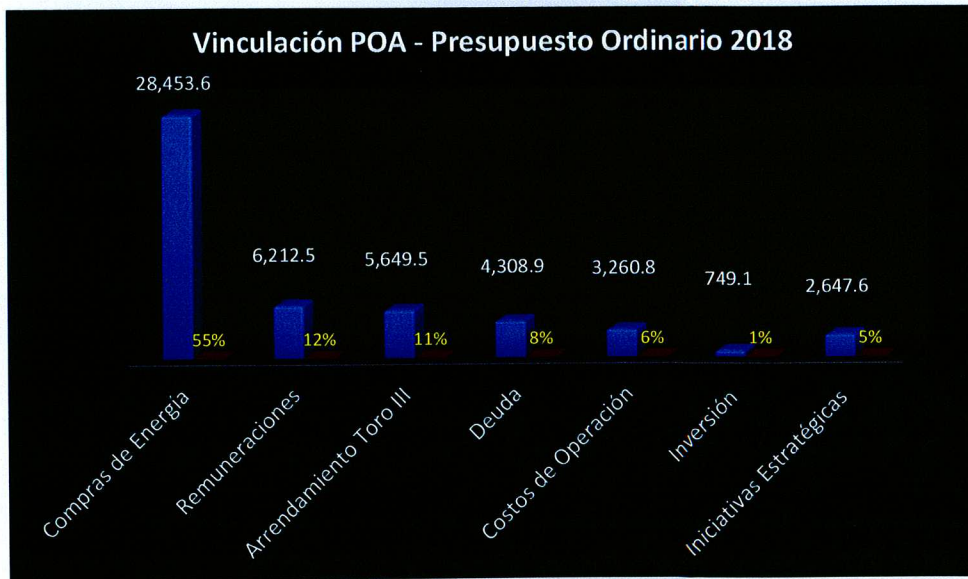
Continúa don José Arce explicando la vinculación del POA y el Presupuesto ordinario 2018, mismo que se muestra dentro de la siguiente gráfica, tanto a nivel de Energía como Alumbrado Público.



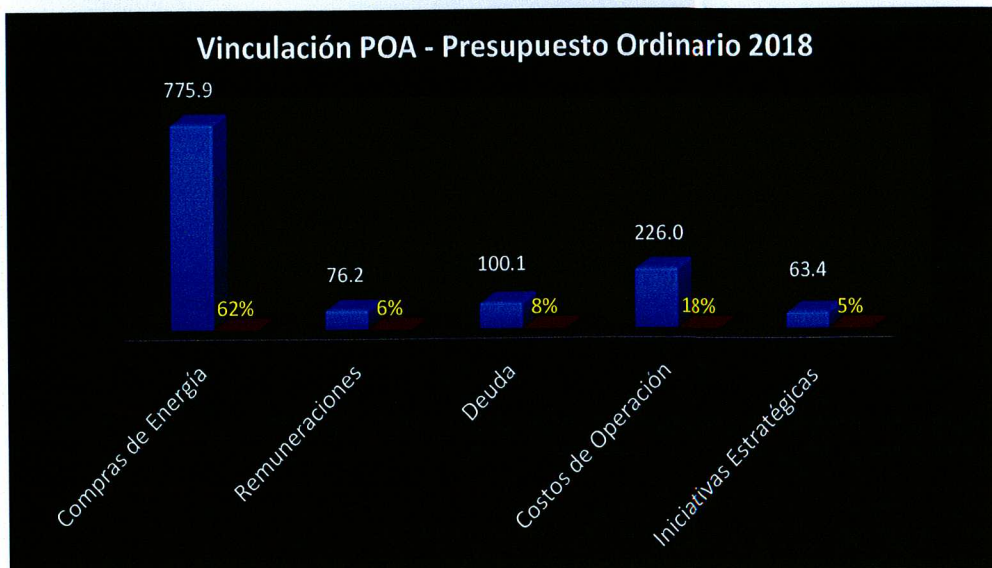
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Energía (Vinculación POA – Presupuesto)



Alumbrado Público (Vinculación POA - Presupuesto)



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

Destaca don Francisco Calvo que lo que se respecta a energía dentro de dicha grafica es el pago de la inversión de hace algunos años, es decir, son decisiones estratégicas que se tomaron anteriormente, solo que al ser decisiones ya tomadas no son consideradas puesto que ya están ahí, de igual forma por el lado de iluminación, esta toda el área administrativa además de todos los compañeros que laboran para el proceso, dicha labor es apoyada, pero dado a que no está vinculada a una iniciativa no forma parte del estrato, aunque siempre es importante.

Resalta que el estrato mostrado anteriormente forma parte de las iniciativas nuevas, indica que el mismo es de gran importancia ya que a diferencia de años anteriores cuando el POA estaba completamente ligado al 100% al monto total del presupuesto asignado perdiendo así un poco de sentido, ya que los mismos son gastos que siempre han estado contemplado resultando una medición del desempeño poco insatisfecha, por lo que a diferencia del POA 2018 va a estar enfocado principalmente en el presupuesto asignado al Plan Estratégico, por lo que el cumplimiento de los objetivos, metas e iniciativas estratégicas si tienen que ir medidas y van a estar asociadas al cumplimiento de dicho plan, notando así cambios en el rendimiento de cuentas del próximo año muy relevantes, denotando sí o no se cumplió la meta.

Reconoce don Salvador Rojas el buen trabajo que se ha realizado al respecto, aunque indica que no deja de ser preocupante que el presupuesto del 2018 no va dar mucha oportunidad de cubrir solicitud de recursos imprevistos.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Destaca el señor Calvo Solano que la Administración deberá llevar un seguimiento más cercano a la ejecución del Plan de Compras, ya que, si este se logra cumplir en tiempo a través de todos los procesos involucrados, se va a dar una planificación en cuanto a los recursos que se requieran imprevistamente, caso contrario de que en el transcurso del camino se vayan teniendo varios recursos disponibles dado a que no se logró ejecutar en tiempo las contrataciones.

Propone la Presidencia que dentro de la Comisión Financiera se debe manejar un punto con el fin de llevar el control de la ejecución del presupuesto.

Indica don Alfonso Víquez, que uno de los retos para el próximo año con esta nueva implementación es definir una serie de indicadores que a la Junta Directiva le puedan servir para darle seguimiento de manera más gráfica con el fin de que se interprete de la mejor manera.

Además, reconoce el esfuerzo que se ha venido dando durante los últimos años, con el fin de conseguir esta vinculación la cual resulta de gran aporte para la institución.

SE ACUERDA: con cuatro votos presentes.

1.a. Dar por recibido el informe con el Plan Anual Operativo y el Presupuesto de Energía, Servicios Corporativos y Alumbrado Público para el periodo 2018.

1.b. Continuar con la discusión de este tema en una próxima sesión.

Solicita doña Mariangella Mata un espacio para recordar que el día 1º de diciembre se conmemora el día mundial de lucha contra el VIH SIDA, por lo que consulta a los señores directores si están en la disposición de aceptar un brochure informativo mismos que se

han financiado por aporte de la responsabilidad social de JASEC, con el fin de brindar

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

promoción social y tomar las precauciones del caso, además de que sea compartido con las personas cercanas.

De igual forma solicita el permiso para entregar algunos boletines en la Plataforma de Servicios y así sea distribuido a la población que se haga presente a las instalaciones de JASEC.

Otorga don Salvador Rojas el permiso correspondiente.

Recuerda la Presidencia la inauguración de la iluminación del árbol en la entrada de Cartago el día sábado 02 de diciembre 2017 a las 5:30 p.m.

SE LEVANTA LA SESIÓN A LAS 7:12 HORAS

Ing. SALVADOR ROJAS MOYA
PRESIDENTE

Licda. LISBETH FUENTES CALDERÓN.
SECRETARIA