

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 5.234****08 DE DICIEMBRE DEL 2017****ARTÍCULO No.****ASUNTO**

- 1.-INFORME PRELIMINAR SOBRE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL/
NOMBRAMIENTO JEFATURAS.**
- 2.- POA-PRESUPUESTO ORDINARIO 2018.**
- 3.- INFORME SOBRE FALTANTE DE ONT`s.**

FIRMA DEL ACTA

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ACTA 5.234**

Sesión extraordinaria, celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago. **VERIFICACIÓN DE QUÓRUM:** al ser las seis horas del día ocho 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, por lo que el señor Presidente otorga 15 minutos de espera, para completar el quórum reglamentario. **INICIO DE LA SESIÓN:** Al ser las seis horas y un minuto ingresa la señora Directora Lisbeth Fuentes Calderón, Secretaria, con lo que se completa el quórum y se declara formalmente iniciada la sesión. **INGRESO DE LOS DEMÁS SEÑORES DIRECTORES:** Al ser las seis horas y cinco minutos ingresa el señor Director Víctor Hernández Cerdas. Al ser las seis horas y diecisiete 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, ingresa al ser las seis horas y diecinueve minutos.

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

ARTÍCULO 1.- INFORME PRELIMINAR SOBRE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL/ NOMBRAMIENTO JEFATURAS.

Se entra a conocer oficio N° GG-980-2017, suscrito por el Ing. Carlos Quirós Calderón y la MSc. Patricia Mata Meza, Gerente General y Coordinadora de Desarrollar Recursos Humanos, respectivamente, mediante ante el cual presenta para consideración y aprobación de los señores directores, informe preliminar sobre la reestructuración organizacional y nombramiento de jefaturas.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Para este punto se encuentra presente la señora Patricia Mata quien mediante diapositivas presentara dicho informe.

Dice el documento:

Asunto: Plan de implementación de la estructura organizativa, prórrogas de nombramientos interinos puestos de jefaturas, homologación de puestos de jefatura actuales conforme la nomenclatura de la nueva estructura.

I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN NUEVA ESTRUCTURA

En la Sesión Extraordinaria No. 5212 del 23 de setiembre de 2017, la Junta Directiva aprobó una nueva estructura organizativa para la empresa, cuyo objetivo es entre otros, eficientes los recursos financieros, humanos y tecnológicos con que se cuenta, de manera que haya un valor agregado en cuanto a la calidad y oportunidad de los servicios que JASEC brinda a sus clientes.

No resulta conveniente dilatar demasiado la implementación de dicha estructura pues podría crear alguna incertidumbre a lo interno de la empresa. Las acciones requeridas para la implementación de la nueva estructura organizativa vienen aparejadas con la necesidad de prorrogar los nombramientos interinos de varias jefaturas, actos que corresponden a la Junta Directiva y que se detallan en el presente informe. En ese sentido las propuestas se orientan a que la implementación de la nueva estructura sea a partir del 1 enero del 2018.

Algunos aspectos a considerar para la implementación de la nueva estructura son los siguientes:

1. Existe alguna incertidumbre en cuanto a la integración de la Junta Directiva para el mes de junio de 2018.
2. Existen 15 puestos de jefatura cuyos nombramientos vencen el 31 de diciembre del 2017 y 7 puestos de jefaturas que vencen el 11 de enero del 2018, ello aunado al interés de la Junta Directiva por disminuir el número de funcionarios que no cuentan con plaza en propiedad, conlleva a grandes esfuerzos en materia de reclutamiento y selección mediante concursos internos.
3. Para ejecutar este plan en forma eficiente es indispensable que los primeros esfuerzos en materia de concursos internos se orienten hacia los puestos de mayor jerarquía, generando nombramientos en propiedad de jefaturas y luego con los puestos de menor rango salarial.
4. Considerando que los actuales miembros de la Junta Directiva poseen una amplia experiencia y conocimiento de la dinámica de la empresa, es muy recomendable que los actuales miembros procedan a nombrar los puestos en propiedad de las jefaturas. Para cumplir con esto se requiere que dichos nombramientos se realicen antes de finalizar el periodo de algunos de sus miembros.

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

5. En el presupuesto 2018 se han incorporado los recursos necesarios para atender los requerimientos de la nueva estructura.

Con base en lo expuesto, la implementación de la nueva estructura involucra las actividades que se muestran en el Cuadro No. 1:

CUADRO No. 1			
ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA			
Fecha Inicio	Fecha Finalización	Actividades	Responsable
08/12/17	11/12/17	Aprobación de reasignaciones de puestos y nombramientos interinos de jefaturas periodo 2018	Junta Directiva
12/12/17	12/01/18	Ejecución Plan Comunicación interno respecto a nueva estructura	Comunicación Corporativa
12/12/17	12/01/18	Revisión perfiles puestos de jefaturas y metodología evaluación de concursos	Jefaturas, Talento Humano y Gerencia
01/01/18		Inicio Oficial Operación nueva estructura	
08/01/18	12/01/18	Elaboración informe de ajustes a perfiles para aprobación de la Junta Directiva	Talento Humano
15/01/18	19/01/18	Aprobación perfiles de puestos de Jefaturas sin propietario (si se requiere)	Junta Directiva
22/01/18	24/01/18	Publicación de concurso para puestos de jefatura vacantes sin propietario	Talento Humano
25/01/18	02/02/18	Recepción de postulaciones para los puestos de jefatura publicados	Talento Humano
05/02/18	06/04/2018	Desarrollo de actividades de análisis y calificación de oferentes para cada puesto, entrevistas conductuales y elaboración de informes	Talento Humano
09/04/18	16/04/18	Resolución de Concurso (Nombramientos en propiedad)	Junta Directiva

II. PRÓRROGAS DE NOMBRAMIENTOS INTERINOS EN PUESTOS DE JEFATURA

Atendiendo a las mismas consideraciones del apartado anterior, en éste acápite se presenta el Cuadro No. 2 que contiene la propuesta de las prórrogas de nombramientos interinos en puestos que corresponden a jefaturas, considerando la nomenclatura y nivel jerárquico dispuesto en la nueva estructura organizativa.

De igual forma debe indicarse que el Departamento de Talento Humano actualizará los perfiles de cada puesto con el fin de que sean consistentes con las nuevas nomenclaturas y funciones que se asignen en concordancia a la nueva estructura.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

**CUADRO No. 2
PROPUESTA DE PRORROGAS DE NOMBRAMIENTOS INTERINOS EN PUESTOS DE JEFATURAS CON
BASE EN LA NUEVA ESTRUCTURA**

Colaborador	Nombre puesto actual	Condición	Puesto Propuesto Nueva estructura
REDONDO BRENES GUSTAVO	Líder UEN de Apoyo	Interino en plaza vacante	Jefe Área Servicios Financieros
BRENES GRANADOS MARIA ELENA	Coordinador Contabilizar	Interina en plaza vacante	Jefa Departamento Contabilidad
MARTINEZ ARAYA YAHAIRA ANDREA	Coordinador Administrar Recursos Financieros	Interina en plaza vacante	Jefa Departamento Tesorería
MARTINEZ MATA MONICA	Coordinadora Administrar y Presupuestar Recursos	Interina en plaza vacante	Jefa Departamento Presupuesto y Control
TORRES PEREZ VICTOR HUGO *	Coordinador Tarifas	Interino en plaza vacante	Jefe Departamento Tarifas
TABARES DE TO CARVAJAL LUIS HECTOR	Coordinador Contratar Bienes y Servicios	Interino en plaza vacante	Jefe Departamento Proveeduría
MOLINA RIVERA RODOLFO DE JESUS	Coordinador Administrar Materiales y Equipos	Interino en la propiedad de Cristian Arguello Calderón	Jefe Departamento Almacén
BONILLA HIDALGO ADRIAN ALBERTO	Coordinador Despacho y Compra de Energía	Interino en la propiedad de Enrique Loria Mata	Jefe Departamento Despacho y Compra de Energía
CARRILLO HERNANDEZ ROGER	Coordinador Servicios Técnicos	Interino en la propiedad de Marco Centeno Masís	Jefe Departamento Servicios Técnicos
LORIA MATA ENRIQUE EDUARDO	Director de Comercialización	Interino en plaza vacante	Director Dirección Comercial
ARGUELLO CALDERON CRISTIAN	Coord. Mercadeo de Infocomunicaciones	Interino en plaza vacante	Jefe Departamento Mercadeo y Ventas
MORA RAMIREZ MARCO	Director Técnico Infocomunicaciones	Interino en plaza vacante	Jefe Área Infocomunicaciones

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

NAVARRO OSVALDO	NAVARRO	Coordinador Soporte de Operaciones TI	Interino vacante	en plaza	Jefe Departamento Control de Contenidos
ACUÑA BRENES CRISTIAN		Director División Energía	Interino vacante	en plaza	Director Dirección Operaciones
CASTILLO ARIAS J. ANDRES		Líder UEN Producción	Interino en la Propiedad de Carlos Quiros Calderón		Jefe Área Generación
CENTENO ANTONIO	MASIS MARCO	Líder UEN Distribución	Interino en la Propiedad de Andres Castillo Arias		Jefe Área Distribución
VILLALTA DEL MILAGRO	ROMERO MARIA	Coordinador Operar la Red	Interina en la propiedad de Mario Jimenez Brenes		Jefa Departamento Operación de la red
MASIS ALONSO	NAVARRO DIEGO	Coordinador Planificar y Desarrollar Red	Interino en la propiedad de Roger Carrillo Hernandez		Jefe Departamento Planificación y Desarrollo de la Red
JIMENEZ ALBERTO	BRENES MARIO	Coordinador Mantener la Red	Interino en el puesto en propiedad de Cristian Acuña Brenes		Jefe Departamento Mantenimiento de la Red
SOTO ANGEL	FALLAS MIGUEL	Coordinador Proyectos Sustantivos	Interino en la propiedad de Osvaldo Navarro		Jefe Departamento Gestión de Sistemas, Mantenimiento y Desarrollo

* No cuenta con licencia de conducir

III. HOMOLOGACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUESTOS CONFORME A LA NUEVA ESTRUCTURA, A FUNCIONARIOS(AS) QUE OSTENTAN LA PROPIEDAD EN CARGOS DE JEFATURA

En el Cuadro No. 3 se presenta el detalle de funcionarios que ocupan puestos de jefatura en propiedad y la respectiva homologación o asignación respecto a la nueva estructura organizativa.

Es importante indicar que uno de los casos que se recomienda homologar está relacionado con el puesto Coordinador Desarrollar Nuevos Servicios el cual se homologa a Jefe Departamento de Saneamiento Ambiental, requiere a su vez habilitar el Departamento de Saneamiento Ambiental en la estructura organizativa nueva dado que en el momento de la aprobación quedo únicamente en condición prevista a nivel de Área siendo necesario habilitarlo en el nivel de Departamento. (Ver anexo 1)



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

CUADRO No. 3 HOMOLOGACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUESTOS DE JEFATURA CONFORME A LA NUEVA ESTRUCTURA			
Colaborador	Nombre puesto actual	Condición	Puesto Propuesto Nueva estructura
GUTIERREZ PEREZ MANUEL FERNANDO	Coordinador Apoyo Logístico	Propiedad	Jefe Departamento Cuentas por Cobrar
MORA POVEDA IVAN	Coordinador Proyectos Generación	Propiedad	Jefe Departamento Administración de Activos, Mantenimiento de Edificios y Vehículos
QUESADA GARITA JULIO	Coordinador Soporte Técnico	Propiedad	Jefe Departamento Gestión de la Arquitectura y Comunicaciones
CHAVEZ MONTOYA ALEJANDRA	Coordinadora Proyectos de Apoyo	Propiedad	Jefa Departamento Gestión de Calidad y Riesgos
MATA MEZA PATRICIA	Coordinadora Desarrollar Recursos Humanos	Propiedad	Jefa Departamento Talento Humano
GOMEZ TENORIO GUILLERMO	Líder UEN TI	Propiedad	Jefe Área Tecnologías de Información y Comunicaciones
ARCE LASCARES JOSE MANUEL	Coordinador Proceso Gestión, Planeamiento, Calidad y Control	Interino en la Propiedad de Marcela Quesada	Jefe Departamento Planificación Institucional
VEGA FERNANDEZ AMADO	Coordinador Proceso S.H. Barro Morado	Propiedad	Jefe Departamento Barro Morado
PIZARRO ARRIETA MAURICIO	Coordinador Proceso S.H. Tuis	Propiedad	Jefe Departamento Tuis
CHAVEZ SOLANO RICARDO	Coordinador Proceso S.H. Birris	Propiedad	Jefe Departamento Birris
FERNANDEZ SANCHEZ EDUARDO	Coordinador Proceso Apoyo Técnico	Propiedad	Jefe Departamento Apoyo Técnico



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

BONILLA CARLOS	ELIZONDO	Coordinador Proceso Alumbrado Publico	Propiedad	Jefe Departamento Alumbrado Público
BRENES ALVARADO ROCIO		Líder UEN Servicio Cliente	Propiedad	Jefe Área Operación Comercial
MURILLO MOYA HUGO		Coordinador Proceso Atender al cliente	Propiedad	Jefe Departamento Atención al Cliente
QUIROS MADRIZ ROGELIO		Coordinador Proceso Facturar y cobrar	Propiedad	Jefe Departamento Facturación y Recaudación
CESPEDES BRENES ROCIO		Proceso Contraloría Servicios	Propiedad	Jefa Departamento Contraloría de Servicios
AGUILAR VARGAS EDWIN		Coordinador Desarrollar Nuevos Servicios	Propiedad	Jefe Departamento Saneamiento Ambiental *

* Departamento no está habilitado, quedó como prevista

IV. PROPUESTA DE NOMBRAMIENTOS INTERINOS EN PUESTOS NUEVOS CONFORME A LA NUEVA ESTRUCTURA.

En el cuadro No. 4, se proponen candidatos a ocupar en forma interina puestos creados al amparo de la nueva estructura organizativa.

CUADRO No. 4 PROPUESTA DE NOMBRAMIENTOS EN CARGOS CREADOS AL AMPARO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	
Colaborador	Puesto Propuesto Nueva estructura
ARCE LASCARES JOSÉ MANUEL	Jefe Área Servicios Administrativos
MATA MEZA PATRICIA	
MORA POVEDA IVAN	
GRANADOS ZUNIGA FRANCISCO.	Jefe Departamento Salud Ocupacional y Servicios Médicos
REYES TORRES ANA CECILIA	

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****V. PROPUESTA DE NOMBRAMIENTOS INTERINOS EN PUESTOS ASIGNADOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS EN EL ÁREA DE NUEVOS DESARROLLOS.**

En relación con el desarrollo de proyectos en el Área de Nuevos Desarrollos, se ha propuesto la asignación de dos puestos de nivel Jefatura de Área, con el fin de que se aboquen a la ejecución del proyecto de Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) y del proyecto Torito 2. Para ocupar dichos puestos en el Cuadro No. 5 se presentan los candidatos propuestos para cada uno de dichos puestos.

La recomendación recae sobre los funcionarios que están actualmente encargados del desarrollo de dichos proyectos.

Con el fin de orientar la toma de decisiones en cuanto al periodo de nombramiento, se estima importante considerar que en caso de que el proyecto respectivo no avance a etapa de construcción en el primer semestre del 2018, los colaboradores respectivos retornarían a sus puestos en propiedad y en el caso de que se logre avanzar en el desarrollo del proyecto, el nombramiento se podría prorrogar hasta finales del 2018.

CUADRO No. 5	
Colaborador	Puesto Propuesto Nueva estructura
AGUILAR VARGAS EDWIN	Encargado Unidad Ejecutora Proyecto PTAR
MORA POVEDA IVAN	Encargado Unidad Ejecutora Proyecto Torito 2

VI. PROPUESTA DE NOMBRAMIENTOS EN CUYOS CASOS SE MODIFICA LA CONDICIÓN LABORAL ACTUAL.**Caso Dirección de Infocomunicaciones**

El área de Infocomunicaciones fue concebida originalmente a nivel de estructura como una división separada del área de energía, por ende el puesto asociado a la jefatura de dicho negocio se ha mantenido en el nivel jerárquico de Director. Con base en los análisis y revisiones que desencadenaron la propuesta de estructura aprobada por la Junta Directiva, la organización del negocio de Infocomunicaciones sufrió cambios de fondo dado que, con el fin de racionalizar recursos, se redistribuyeron actividades tales como comercialización, facturación, presupuesto, servicio al cliente dejando para el ejercicio directo todas las actividades técnicas que identifican al negocio bajo el mismo modelo de las áreas de generación y distribución de energía eléctrica.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

En ese sentido se hace necesario modificar la clasificación del puesto Director de Infocomunicaciones para adecuarlo a nivel jerárquico que le ha sido a las diferentes jefaturas de Áreas, por tanto, la nueva clasificación del puesto es la de Jefe de Área de Infocomunicaciones, con lo cual se opera una desmejora en el salario base del puesto que actualmente ocupa en forma interina el Ingeniero Marco Mora.

Caso UEN Proyectos.

Es necesario hacer mención que, en cuanto a la función de identificación, evaluación y ejecución de proyectos de la Empresa, los objetivos específicos de la reestructuración organizacional son los siguientes:

- Lograr mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de proyectos.
- Maximizar el uso del recurso humano especializado en toda la organización.
- Optimizar el uso de recursos financieros, especialmente en lo relacionado a requerimientos de plazas y consultorías especializadas.
- Alinear la estructura al proceso de investigación y desarrollo de proyectos, proceso que es transversal en toda la organización.

Para lograr estos objetivos específicos, la Administración ha seguido una estrategia de modelo descentralizado para el desarrollo de proyectos, misma que se refleja en la nueva estructura organizacional. Esta estrategia consiste en:

1. Crear el comité de investigación y desarrollo. Este Comité tiene con función principal dirigir el proceso de investigación y desarrollo de JASEC.
2. Crear y formalizar el proceso de investigación y desarrollo, mismo que incluye los siguientes procedimientos:
 1. Gestión de ideas: para la estimulación de innovación en la Institución, así como el desarrollo de los perfiles de los proyectos.
 2. Pre inversión de la solución: para desarrollar las etapas de pre factibilidad y factibilidad de los proyectos.
 3. Ejecución de la inversión: para la obtención del financiamiento y el desarrollo de los proyectos.
 4. Puesta en marcha, validación final y cierre de la solución: para la puesta en marcha, validación y cierre de los proyectos.

El proceso de investigación y desarrollo, conformado por sus cuatro procedimientos, transfiere la responsabilidad de la formulación y evaluación de los proyectos a los encargados de las distintas áreas funcionales de la Empresa, según la naturaleza de cada proyecto. Igualmente, la responsabilidad por la ejecución de los proyectos se transfiere a los encargados de las áreas funcionales, y cuando el proyecto sea lo suficientemente complejo, su ejecución estará a cargo de una unidad ejecutora específica y temporal.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Por ende, en la nueva estructura es imposible integrar una Unidad que justifique el puesto denominado Líder UEN de Proyectos ocupado por el Ing. William Blanco Castillo. No obstante, la administración estima conveniente aprovechar el conocimiento y experiencia que el citado funcionario ha desarrollado durante el tiempo que ha estado involucrado en labores relacionadas con proyectos. Por ende, la recomendación en este caso es reasignar el puesto a Profesional Proyectos para que desarrolle el tema como parte del equipo de la Dirección de Operaciones.

Como conclusión se están reflejando en este punto los dos únicos casos que sufren una desmejora en el nivel del puesto que han ocupado.

Con base en lo expuesto en los apartados anteriores, se procede a detallar las siguientes:

Recomendaciones:

1. Aprobar el Plan de Implementación de la nueva estructura descrito en el acápite primero de éste informe.
2. Prorrogar los nombramientos interinos propuestos en el cuadro No. 2 y que responden a prórrogas de quienes han venido ocupando los puestos en la condición indicada, a partir del 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2018.
Cabe indicar que en el momento en que se resuelva el concurso interno para los puestos en condición vacante, se harán los ceses de interinidad para proceder con los nombramientos en propiedad.
3. Homologar y asignar a cada funcionario que actualmente ostenta un puesto de jefatura en propiedad, el puesto correspondiente y que mejor se adapta a las condiciones en que se desempeña actualmente, esto conforme lo propuesto en el Cuadro No. 3. En el caso del funcionario José Manuel Arce Lascars, dado que ocupa el puesto propiedad de la Licda. Marcela Quesada, el vencimiento del nombramiento está previsto para el 22 de febrero del 2020. Asimismo, se recomienda habilitar Saneamiento Ambiental en el nivel de Departamento, de manera que se homologue el puesto Coordinador Desarrollar Nuevos Servicios a Jefe Departamento Saneamiento Ambiental.
Los actos de homologación y asignación rigen a partir del 1 de enero de 2018.
4. Aprobar la habilitación del Departamento Saneamiento Ambiental tal como se muestra en el Anexo 1.
5. Designar al funcionario(a) que ocupará en forma interina los puestos Jefe Área Servicios Administrativos y Jefe Departamento Salud Ocupacional y Servicios Médicos. En caso de que se designe a un funcionario(a) que actualmente ostente un puesto de Jefatura, se propondrá a la brevedad, la respectiva sustitución. Se recomienda que el rige de estos nombramientos sea desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2018.

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

6. Nombrar a los funcionarios Ivan Mora y Edwin Aguilar en los puestos creados en calidad de Jefes de Unidad Ejecutora. Al amparo de lo expuesto en el punto No. 5, se recomienda el nombramiento por el periodo del 1 de enero al 31 de julio de 2018.
7. Aprobar la revaloración de los puestos Director Técnico de Infocomunicaciones y Líder UEN de Proyectos con el fin de ajustarlos conforme a la nueva estructura aprobada.
8. En todos los casos, se ejecutarán los actos, habiéndose realizado de previo los respectivos comunicados y otorgado el plazo debido para las impugnaciones que los involucrados estimen necesarias.

Procede doña Patricia Mata a explicar mediante la siguiente tabla las actividades que se llevaran a cabo para la implementación de la nueva estructura:

CUADRO No. 1 ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA			
Fecha Inicio	Fecha Finalización	Actividades	Responsable
08/12/17	11/12/17	Aprobación de reasignaciones de puestos y nombramientos interinos de jefaturas periodo 2018	Junta Directiva
12/12/17	12/01/18	Ejecución Plan Comunicación Interno respecto a nueva estructura	Comunicación Corporativa
12/12/17	12/01/18	Revisión perfiles puestos de jefaturas y metodología evaluación de concursos	Jefaturas, Talento Humano y Gerencia
01/01/18		Inicio Oficial Operación nueva estructura	
08/01/18	12/01/18	Elaboración informe de ajustes a perfiles para aprobación de la Junta Directiva	Talento Humano
15/01/18	19/01/18	Aprobación perfiles de puestos de Jefaturas sin propietario (si se requiere)	Junta Directiva
22/01/18	24/01/18	Publicación de concurso para puestos de jefatura vacantes sin propietario	Talento Humano
25/01/18	02/02/18	Recepción de postulaciones para los puestos de jefatura publicados	Talento Humano
05/02/18	06/04/2018	Desarrollo de actividades de análisis y calificación de oferentes para cada puesto, entrevistas conductuales y elaboración de informes	Talento Humano
09/04/18	16/04/18	Resolución de Concurso (Nombramientos en propiedad)	Junta Directiva

En cuanto a la propuesta de nombramientos interinos en puestos de Jefatura detalla lo siguiente:

CUADRO No. 2 PROPUESTA DE PRORROGAS DE NOMBRAMIENTOS INTERINOS EN PUESTOS DE JEFATURAS CON BASE EN LA NUEVA ESTRUCTURA			
Colaborador	Nombre puesto actual	Condición	Puesto Propuesto Nueva estructura
REDONDO BRENES GUSTAVO	Líder UEN de Apoyo	Interino en plaza vacante	Jefe Área Servicios Financieros
BRENES GRANADOS MARIA ELENA	Coordinador Contabilizar	Interina en plaza vacante	Jefa Departamento Contabilidad
MARTINEZ ARAYA YAHAIRA ANDREA	Coordinador Administrar Recursos Financieros	Interina en plaza vacante	Jefa Departamento Tesorería
MARTINEZ MATA MONICA	Coordinadora Administrar y Presupuestar Recursos	Interina en plaza vacante	Jefa Departamento Presupuesto y Control
TORRES PEREZ VICTOR HUGO *	Coordinador Tarifas	Interino en plaza vacante	Jefe Departamento Tarifas
TABARES DE TO CARVAJAL LUIS HECTOR	Coordinador Contratar Bienes y Servicios	Interino en plaza vacante	Jefe Departamento Proveeduría
MOLINA RIVERA RODOLFO DE JESUS	Coordinador Administrar Materiales y Equipos	Interino en la propiedad de Cristian Arguello Calderon	Jefe Departamento Almacén
BONILLA HIDALGO ADRIAN ALBERTO	Coordinador Despacho y Compra de Energía	Interino en la propiedad de Enrique Loria Mata	Jefe Departamento Despacho y Compra de Energía
CARRILLO HERNANDEZ ROGER	Coordinador Servicios Técnicos	Interino en la propiedad de Marco Centeno Masís	Jefe Departamento Servicios Técnicos

* No cuenta con licencia de conducir

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

Colaborador	Nombre puesto actual	Condición	Puesto Propuesto Nueva estructura
LORIA MATA ENRIQUE EDUARDO	Director de Comercialización	Interino en plaza vacante	Director Dirección Comercial
ARGUELLO CALDERON CRISTIAN	Coord. Mercadeo de Infocomunicaciones	Interino en plaza vacante	Jefe Departamento Mercadeo y Ventas
MORA RAMIREZ MARCO	Director Técnico Infocomunicaciones	Interino en plaza vacante	Jefe Área Infocomunicaciones
NAVARRO NAVARRO OSVALDO	Coordinador Soporte de Operaciones TI	Interino en plaza vacante	Jefe Departamento Control Contenidos
ACUÑA BRENES CRISTIAN	Director División Energía	Interino en plaza vacante	Director División Operaciones
CASTILLO ARIAS J. ANDRES	Líder UEN Producción	Interino en la Propiedad de Carlos Quiros Calderón	Jefe Área Generación
CENTENO MASIS MARCO ANTONIO	Líder UEN Distribución	Interino en la Propiedad de Andres Castillo Arias	Jefe Área Distribución
VILLALTA ROMERO MARIA DEL MILAGRO	Coordinador Operar la Red	Interina en la propiedad de Mario Jimenez Brenes	Jefe Departamento Operación de la red
MASIS NAVARRO DIEGO ALONSO	Coordinador Planificar y Desarrollar Red	Interino en la propiedad de Roger Carrillo Hernandez	Jefe Departamento Planificación y Desarrollo de la red
JIMENEZ BRENES MARIO ALBERTO	Coordinador Mantener la Red	Interino en el puesto en propiedad de Cristian Acuña Brenes	Jefe Departamento Mantenimiento de la Red
SOTO FALLAS MIGUEL ANGEL	Coordinador Proyectos Sustantivos	Interino en la propiedad de Osvaldo Navarro Navarro	Jefe Departamento Gestión de Sistemas, Mantenimiento y Desarrollo



Consulta don Víctor Hernández como se logrará el programa propuesto para la implementación de la nueva estructura, dado que solamente quedan alrededor de dos semanas para finalizar el año laboral.

Hace ver la señora Mata Meza que algunas de las actividades ya se han venido trabajando por lo que se estaría cumpliendo en tiempo cada una de las tareas propuestas. Destaca el señor Hernández Cerdas, que quizás lo que está sucediendo con él, es que se creó, muchas expectativas respecto a la reestructuración; creía que JASEC iba a dar un gran cambio, en la cual se modernizaría la empresa, haciéndola más competitiva en cuanto a su estructura.

En todo momento en que impulsó la REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL; consideró que dado el proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales y de la administración del recurso humano. Esta realidad requiere de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

supervivencia de las empresas. Desde que me incorporé como Director consideré que tenía la oportunidad de impulsar un cambio en JASEC; máxime si se considera que, por la naturaleza de la empresa, ésta debe estar acorde al entorno y el contexto económico, que son variables externas que afectan directamente a la estrategia y al funcionamiento de las empresas.

Es de todos conocidos que la finalidad de impulsar una reestructuración, es mejorar el desempeño de los colaboradores, los procesos de las respectivas áreas y en la cual se vean mejoras en la calidad, productividad y la imagen de la empresa.

En un proceso de tal naturaleza no se trata de cambiar de nombre a los puestos; se trata de realizar los cambios que mediante estudios de los procesos de trabajo y los perfiles de puestos requiere la organización; en varias ocasiones ha manifestado en el seno de esta Junta y ha puesto de ejemplo a otras instituciones que de un momento a otro comenzaron a llamar a las jefaturas como gerentes de..., teniendo de un momento a otro, un montón de gerentes; pero la estructura mental nada había cambiado; solamente lo que sucedió fue que la gente se quitó el gafete donde se les nombraba como (encargado de...) y pasaban a denominarse (Gerente de ...); también se cambiaron los rótulos de la puerta y aumentaron los salarios, porque muchos de los casos cuyos puestos no eran profesionales, a partir de ese momento entraron en ese escalafón y a partir de ahí les correspondían una serie de incentivos.

En conversaciones con un director él alego que nunca se imaginaron que eso iba a suceder ya que lo único que se creía y pensaba era en una reestructuración que beneficiaría y daría más dinamismo a la institución; ante esto alude que hay que vivir de

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

experiencia de otras realidades y que no quiere que con los cambios que propone la Oficina de Recursos Humanos, nos vaya a reventar la ola en la cara.

Por lo que indica que al observar las tablas del documento propuesto por Recursos Humanos, en donde se detallan las reasignaciones de los puestos; le pareció muy mecánicos los movimientos porque en el mismo se indica que determinada persona ya no es el coordinador o líder de X departamento, sino que le llama Jefe o Director de....., por lo que en su momento se preguntó a si mismo ¿y los perfiles?, ¿dónde está la idea que se estaba previendo, de dar una reestructuración a la empresa?, ya que lo que se quiere es dinamizar la organización, no solamente meter en casilleros y parte sin novedad.

Agrega que le agradó la última propuesta donde se habla de un análisis de cargas de trabajo, ya que coincide con la señora Mata Guevara en cuanto a que hay que hacer primero las cargas de trabajo y de los resultados proceder a ordenar y determinar un nombre específico. Se manifiesta disconforme con la idea de hacer primero los cubículos para los puestos y después hacer las cargas de trabajo, ante esto no se siente incómodo de definir algo en tiempos muy ajustados, dado a que su nombramiento vence en el mes de abril y lo que desea es evitar un desplome e irse con ese sin sabor de que solamente se hizo un cambio de nombre a los puestos, pero la estructura siguió siendo la misma.

Posteriormente da a conocer con un ejemplo de la situación que se llevó a cabo en la empresa Dos Pinos, la cual se encontraba esparcida en Barrio Lujan, donde las oficinas se encontraban distribuidas en calles diferentes; y en el momento en que se

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

decidió trasladar a toda la empresa Dos Pinos al Coyol de Alajuela, se tomaron dos años en un programa de formación e interiorización del proceso de cambio con todo el personal de la empresa; dado a que ya no eran aquellas casitas donde cada proceso celebraba los cumpleaños, y tenía su propio comedor entre otros detalles; sino que a partir del traslado, se concentrarían en un solo lugar con todo un cambio de mentalidad.

Considera que lo que se muestra en el informe es sumamente mecánico, ya que lo que se observa es simplemente un cambio de nombre a los cargos apegándose únicamente a la denominación dada en la propuesta de reestructuración aprobada por esta Junta meses atrás; a criterio personal lo que se quiere es un cambio total en JASEC donde se diga que hubo un buen replanteamiento, ya que con la propuesta recibida no le garantiza que se vayan a dar los procesos de cambio, porque a criterio se va a cambiar la estructura en nomenclaturas, ¿pero estará la gente interiorizando el proceso? Sin ser pesimista no lo visualiza.

Insiste que el estudio de la clasificación de los puestos debe darse apegado estrictamente a la teoría administrativa que para tal efecto está establecida. Es obvio que los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, de la cual la JASEC no es la excepción, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Hago un llamado a los responsables de la administración de Recurso Humanos o Talento Humano como se le llame, para que, en este estudio de la nueva estructura organizacional, procedan a realizar el estudio de puestos, apegados a sistemas y procesos adaptativos a la nueva estructura, incorporando técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que está enfrentada hoy día JASEC.

Señala que a pesar que el análisis y descripción de puestos de trabajo, no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones; la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos; casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos ,se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Desafortunadamente muchas veces se realizan estudios de puestos sesgados, porque los relacionan con personas y son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales, induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial.

Agrega don Carlos Quirós, que la palabra clave en este caso es el liderazgo, ya que todo depende de quienes tengan a cargo la implementación de la estructura, ya que si no se emplea un liderazgo efectivo para llevarlo a buen puerto no valdría nada, por eso se está haciendo el esfuerzo que tanto la Gerencia, Directores, Jefes de Áreas y Departamentos



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

deben contar con un liderazgo suficiente para poder implementar toda la visión propuesta, con el fin de tener una JASEC más integral, ágil, efectiva y eficiente.

Indica don Víctor Hernández, que no se va a oponer y comprende muy bien el lado del liderazgo que se debe manejar, pero aun manejando un buen optimismo no se puede hacer una interiorización de nuevos procesos en forma tan rápida, aun trabajando 24/7 no se cumple; ya que se debe de cumplir una serie de etapas, por lo que el liderazgo resulta ser importante si y solo si la técnica también se dé a respetar, de manera entonces que lo que falta son procesos de sensibilización, ya que el programa no muestra un tiempo dedicado a dicha tarea.

Repite que lo que se espera no es solamente un cambio de nomenclatura, sino también de sensibilización por lo que el liderazgo no se hace de la noche a la mañana, máxime sabiendo que la empresa, trae un arrastre de la estructura constituida por las UEN`s; organización que tiene aproximadamente catorce años de operar y no se conoce de qué manera fueron implementadas las mismas, por lo que la organización se encuentra en una zona de confort; considera que en el nuevo proceso, se debe limpiar todas las deformaciones que en el trascurso del tiempo se han añadido al funcionamiento de la organización y de esa forma crear una nueva estructura mental y ahí es donde personalmente advierte que la propuesta de trabajo presentada por Recursos Humanos para que esta Junta Directiva lo apruebe, no garantiza éxito y mucho menos vaya a dar un cambio sustancial como en lo personal aspiro que se llevaría en JASEC.

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

Destaca doña Patricia Mata que dentro del programa no fue incorporado, pero en si el tema de sensibilización si está siendo previsto, además de va a contar con el acompañamiento del Ministerio de Trabajo, además se va a coordinar con la Comisión de Valores Institucional esto debido al cambio de valores que se va a dar en la institución. Además, agrega que se debe de tener el panorama completo de todas las cosas que se han venido trabajando esto ya que también se ha venido trabajando en materia de calidad, en el replanteamiento de procedimientos de que en realidad tienen un fuerte componente de trabajo en equipo de ver las actividades como departamento sino como proceso el cual tiene un inicio y un fin con varios actores, dichos factores demuestran un gran cambio en la forma de observar y realizar las tareas diariamente, por lo que con este cambio se pretende generar un cambio en la estructura.

Consulta doña Mariangella Mata ¿si estos nombramientos se van a dar por un año más, mientras sale el concurso?, ya que en lo personal le hubiera gustado ver otros posibles candidatos a estos puestos, ya que no es que dude de la capacidad y la experiencia de dichos funcionarios, sino que dado a que se está haciendo un cambio ordenado y ojalá no solo sea estructural sino también de liderazgo y pensamiento, sería necesario tener más aspirantes ya que es necesario tenerlos presentes, ante la situación le gustaría saber exactamente por cuanto se va a renovar el periodo de prestación de los servicios de los funcionarios asignados.

Indica la señora Mata Meza, que dentro del informe se plantearon algunas consideraciones para trazar dichas propuestas siendo una de ellas una coyuntura particular el próximo año, esto porque a la mayoría de la Junta Directiva se le vence el

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

nombramiento en el mes de mayo 2018, ante esta situación la institución no puede correr el riesgo de que las jefaturas no queden nombradas aunque sea de manera interina y que llegue un momento en donde se desintegre la Junta y la empresa quede sin jefaturas, ante la situación se han realizado esfuerzos en cuanto a proponer plazos considerables que no vayan a dar problemas en el transcurso del periodo, por lo que la propuesta es que los postulantes sean nombrados hasta diciembre del año próximo, indicando que en el momento que se resuelvan los concursos si el ganador es diferente a la que esta nombrada en ese momento esa sería una razón legal para cesar el nombramiento interino y nombrar en propiedad, esto dado a que la Sala Constitucional ha sido reiterativa en que no se puede quitar a un funcionario interino y nombrarlo por otro interino a diferencia que el funcionario haya incurrido en una causa de despido o que amerite que ya no continúe ejecutando el puesto, en estos momentos no se tienen argumentos contra ninguno de los postulados para negarle la continuidad, al contrario se estaría entrando en riesgos con una cantidad de recursos de amparo ya que se cambia un interino para poner otro, siendo en el caso de los que ya vienen nombrados hace tiempo, caso contrario de los puestos de nuevo nombramiento en donde la Gerencia General hace un planteamiento de propuesta para el nombramiento.

Destaca don Salvador Rojas que en lo personal está disconforme con que los nombramientos se hagan por un año, ya que lo máximo serían seis meses, para dicho fin es que se ha presentado un cronograma el cual debe de cumplirse tal y como ahí se indica, además el nombramiento debe estar condicionado en el hecho de que si el concurso sale antes de ese plazo la persona que logre ganar el concurso entra

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

directamente al puesto en propiedad, ya que el otorgar un año de nombramiento es establecer una zona de confort para el subordinado.

Propone don Carlos Quirós que los nombramientos sean dados hasta el 30 de abril del 2018, y si después de ahí surgen antes el concurso perfecto y, sino que la Junta Directiva amplíe los nombramientos.

Adiciona don Víctor Hernández que si los nombramientos se proponen al 30 de abril si estaría de acuerdo ya que de esa manera estaría coincidiendo con el cronograma que se propone.

Indica don Alfonso Víquez que es una decisión complicada, ya que en cierta parte la institución se estaría dando a una camisa de fuerza, y coincide en la idea de don Víctor Hernández en cuanto a que un cambio de estructura no es solamente decirle a alguien usted antes se llamaba Líder y ahora se va llama Jefe, sino que va mucho más allá de eso, por lo que se debe de fortalecer todo el proceso de sensibilización al cambio y que de alguna manera según se indica ya está contemplado.

Por lo que indica que para efectos del acuerdo considera que dentro de los lineamientos que debe establecer la Junta es que se indique que aparte del cronograma deben tomarse las acciones necesarias para que el proceso de sensibilización se lleve a cabo efectivamente.

Además, indica que le preocupa el tema de nombramientos, entendiendo las posiciones antes comentadas, agregando que hay que tener muy en claro que la función de nombramiento de los jefes según el organigrama es exclusivamente de la Junta Directiva, ante esto si la Junta no realiza el acto de nombramiento sin importar la razón que sea,

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

este no se puede ejecutar legalmente y si no se hace de esa manera el funcionario no podría ejercer el puesto. Por lo que recomienda que se establezca una designación a un plazo determinado, porque de todos modos según el cronograma aun y cuando se llegara a cumplir estrictamente al 30 de abril habría solamente 15 días para hacer las actividades necesarias y ejecutar en la práctica los nombramientos y de igual forma la parte material de ejecución de las resoluciones de los concursos, siendo así los tiempos quedarían un poco ajustados, por lo que desea saber ¿si será posible establecer un acuerdo donde se constituya que el funcionario esta nombrado hasta cierto momento?, pero que a la vez exista una especie de backup en caso de que algo ocurra, entendiéndose que si para la fecha indicada no se ha logrado completar el concurso se establezcan exactamente cuáles son los supuestos de eso, teniendo por entendido que estos se prorrogan por un periodo adicional hasta que se pueda completar el proceso.

Esto con el fin de que la Junta Directiva nombre por un plazo suficiente y necesario hasta que se puedan completar los concursos y una vez cumplidos dichas tareas cesen los nombramientos interinos.

Además, desea que se le aclare, ¿si a un funcionario se le nombra interinamente hasta el 31 diciembre en un puesto y el 30 de abril sale el concurso y se nombra a otra persona en ese puesto, en ese caso el que ocupaba ese cargo no tiene derecho a ocuparlo más, aun así, habiéndose nombrado anteriormente hasta el 31 de diciembre?

Indica doña Patricia que es una de las razones para cesar un interinato, aunque tenga plazo.

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

Resalta don Alfonso Víquez que, guiándose por las palabras de doña Patricia Mata, se podría establecer un acuerdo en donde se establezca un plazo inicial de nombramiento en el cual se instruya a la administración de que es un requerimiento específico, directo una instrucción concreta a esta Junta Directiva que se cumpla el cronograma pero que en la eventualidad por razones de imposibilidad material no se pudiere completar el concurso se entenderían prorrogados por un periodo adicional hasta que el concurso se pueda completar válidamente para todos los puestos, esto dado a que en el camino se pueden presentar situaciones varias que atrasen el proceso como por ejemplo apelaciones, recursos; por lo que propone un acuerdo en el cual se mantenga el espíritu de la Junta, que al 30 de abril se haga el concurso y los cambios pero manteniendo el backup por si existiera una situación extraordinaria evitando que no se vaya afectar por una situación que no se puede saber si va a ocurrir.

Resalta don Víctor Hernández que no comparte la situación cuando se hace una programación y luego se dice hagamos esto, por si acaso tal cosa no funciona; considera que si algo se programa asignando fechas y responsables, es para hacerlo no para decir que pueda ser que falle; ante esto hay un pronunciamiento de la Sala Constitucional el año pasado, donde una persona estuvo nombrada de forma interina, posterior salió el concurso y la persona apeló y dando argumentos cuestionó por qué no se le había nombrado a ella; dado que también participó en concurso para propiedad.

En el caso que señalo como ejemplo, la señora presentó un recurso de amparo y la Sala Constitucional ordenó nombrarla, por lo que hoy día en ese puesto, hay dos jefaturas. Ante esta situación indica que personalmente abrigaría la posibilidad que las asignaciones

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

se hagan hasta el 30 de abril 2018, esperando que el cronograma no vaya a cambiar y en verdad Recursos Humanos cumpla con el compromiso adquirido ante esta Junta Directiva; mi posición será y adelanta criterio que no estará de acuerdo en prorrogar ninguna fecha a la propuesta presentada acá por la señora Directora de Recursos Humanos.

Continúa explicando doña Patricia Mata que en lo que respecta al nombramiento del Ing. Castillo Arias Líder UEN Producción actualmente está nombrado de forma interina en la propiedad del Ing. Quirós Calderón y dado a que al suscrito se le prorrogó la asignación como Gerente General se debe de asignar a todos los funcionarios involucrados en la cadena hasta el 2020 hasta cuando se vence el nombramiento de don Carlos Quirós, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

CASTILLO ARIAS J. ANDRES	Lider UEN Producción	Interino en la Propiedad de Carlos Quiros Calderón	Jefe Área Generación
CENTENO MASIS MARCO ANTONIO	Lider UEN Distribución	Interino en la Propiedad de Andres Castillo Arias	Jefe Área Distribución
VILLALTA ROMERO MARIA DEL MILAGRO	Coordinador Operar la Red	Interina en la propiedad de Mario Jimenez Brenes	Jefa Departamento Operación de la red
MASIS NAVARRO DIEGO ALONSO	Coordinador Planificar y Desarrollar Red	Interino en la propiedad de Roger Carrillo Hernandez	Jefe Departamento Planificación y Desarrollo de la red

Indica don Salvador Rojas que en el caso del puesto Líder UEN Producción no se puede sacar a concurso dado a que ya hay una persona nombrada en propiedad.

Resalta don Víctor Hernández su preocupación, dado que en una de las sesiones fue el impulsor y con la aprobación de todos los demás Directores, se le encargó realizar una investigación a la Auditoria; cuyos resultados sin prorroga deberá presentarse el 28 de febrero del año próximo, sobre el proceso de Infocomunicaciones. Aunado a este tema en lo personal si tuviera una empresa y un funcionario fallara en los resultados esperados, no

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

lo nombraría. Considera que no es saludable para la organización ni tampoco es de sana administración, seguir nombrando a algún funcionario, a quien se le encargó un producto y no logró los resultados esperados, pese a que muchas veces se presentó ante ésta Junta Directiva prometiendo que todo marchaba bien.

En lo personal debe hacer salvedades en cuanto a responsabilidades; posiblemente porque la persona que asumió la dirección del proyecto de Infocomunicaciones, tenía el conocimiento técnico pero no las capacidades de dirección del proyecto; de manera que en el lapso de los diez años del desarrollo del proyecto, la dirección superior de la empresa debió de haber percatado del avance del proyecto; pero desafortunadamente debido a que el mismo no contó con una debida planeación, que permitiera ir evaluando resultados, el proyecto pareciera que adquirió un comportamiento de prueba y error, lo que llevo al endeudamiento ya conocido.

Reitera que dentro del cuadro presentado, se siguen viendo personas que debieron ser removidas, de no serlo así se puede pensar que fue porque había un nombramiento interino en el momento, pero ante esto, no se puede continuar con nombramientos interinos de funcionarios donde los procesos a cargo estuvieron en crisis; ante estas asignaciones indica no estar de acuerdo en nombramientos de puestos que han sido cuestionados o que al menos han dado crédito para hacer una investigación a través de la Auditoria Interna.

Por otro lado, considera que no se debe hacer nombramientos en forma automática por el periodo del titular que asumió otro cargo, como es el caso del señor Gerente; no es conveniente impulsar cadenas, en la que funcionarios vayan a ser nombrados por el



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

mismo plazo, ya que esta situación podría fomentar encadenamientos de confort. Ante esto considera que se debe cerrar el periodo al 2018. Se debe acorta distancias, porque si don Carlos Quirós se regresara a su antiguo puesto, no es necesario ajustarlo hasta el 2020 tomando en cuenta muchos de los aspectos legales que el tema conlleva. En el caso de nombramiento de Gerente General, el nombramiento se da por buen desempeño, razón por la cual se nombró hasta el 2020, pero para otros casos no es necesariamente hasta esas fechas.

Resalta la señora Patricia Mata que no se puede perder de vista que JASEC no es una empresa privada, ósea, no se pueden quitar y poner funcionarios sin que haya una justa razón, ya que existe un principio de legalidad, ya que si no se le va a prorrogar el nombramiento a una persona tiene que ser por justa causa, habiendo demostrado que el funcionario incurrió en una falta que amerita que no continúe, preocupándole así que este tema es objeto de la Junta Directiva, pudiendo ser objeto de planteamientos legales por decisiones en ese sentido.

Continúa la señora Mata Meza indicando que en lo que tiene que ver con la homologación y asignación de puestos conforme a la nueva estructura, a funcionarios (as) que ostenta la propiedad en cargo de jefatura, se tienen las siguientes consideraciones:

CUADRO No. 3 HOMOLOGACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUESTOS DE JEFATURA CONFORME A LA NUEVA ESTRUCTURA			
Colaborador	Nombre puesto actual	Condición	Puesto Propuesto Nueva estructura
GUTIERREZ PEREZ MANUEL FERNANDO	Coordinador Apoyo Logístico	Propiedad	Jefe Departamento Cuentas por Cobrar
MORA POVEDA IVAN	Coordinador Proyectos Generación	Propiedad	Jefe Departamento Administración de Activos, Mantenimiento de Edificios y Vehículos
QUESADA GARITA JULIO	Coordinador Soporte Técnico	Propiedad	Jefe Departamento Gestión de la Arquitectura y Comunicaciones
CHAVEZ MONTOYA ALEJANDRA	Coordinadora Proyectos de Apoyo	Propiedad	Jefe Departamento Gestión de Calidad y Riesgos
MATA MEZA PATRICIA	Coordinadora Desarrollar Recursos Humanos	Propiedad	Jefe Departamento Talento Humano
GOMEZ TENORIO GUILLERMO	Lider UEN TI	Propiedad	Jefe Área Tecnologías de Información y Comunicaciones
ARCE LASCARES JOSE MANUEL	Coordinador Proceso Gestión, Planeamiento, Calidad y Control	Interino en la Propiedad de Marcela Quesada	Jefe Departamento Planificación Institucional



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

Colaborador	Nombre puesto actual	Condición	Puesto Propuesto Nueva estructura
VEGA FERNANDEZ AMADO	Coordinador Proceso S.H. Barro Morado	Propiedad	Jefe Departamento Barro Morado
PIZARRO ARRIETA MAURICIO	Coordinador Proceso S.H. Tuis	Propiedad	Jefe Departamento Tuis
CHAVEZ SOLANO RICARDO	Coordinador Proceso S.H. Birris	Propiedad	Jefe Departamento Birris
FERNANDEZ SANCHEZ EDUARDO	Coordinador Proceso Apoyo Técnico	Propiedad	Jefe Departamento Apoyo Técnico
BONILLA ELIZONDO CARLOS	Coordinador Proceso Alumbrado Publico	Propiedad	Jefe Departamento Alumbrado Público
BRENES ALVARADO ROCIO	Líder UEN Servicio Cliente	Propiedad	Jefe Área Operación Comercial
MURILLO MOYA HUGO	Coordinador Proceso Atender al cliente	Propiedad	Jefe Departamento Atención al Cliente
QUIROS MADRIZ ROGELIO	Coordinador Proceso Facturar y cobrar	Propiedad	Jefe Departamento Facturación y Recaudación
CESPEDES BRENES ROCIO	Proceso Contraloría Servicios	Propiedad	Jefa Departamento Contraloría de Servicios
AGUILAR VARGAS EDWIN	Coordinador Desarrollar Nuevos servicios	Propiedad	Jefe Departamento Saneamiento Ambiental *

* Departamento no está habilitado, quedó como prevista

Se retira la señora Patricia Meza del recinto por motivo de la continuidad de la presentación y a razón del oficio N° GG- 984-2017, mismo que se indica a continuación:

GG-984-2017:

Como complemento al oficio GG-980-2017 en dónde se presenta el plan de implementación de la estructura organizativa, prórrogas de nombramientos interinos puestos de jefaturas, homologación de puestos de jefatura actuales conforme la nomenclatura de la nueva estructura, me permito indicar que:

En vista de que la M.Sc. Patricia Mata Meza, Coordinadora del Proceso Desarrollar Recursos Humanos firma en conjunto con esta Gerencia el informe supra, la intervención de la señora Mata Meza se refiere principalmente a orientar lo que técnicamente es necesario para implementar la estructura, especialmente en relación con el cronograma de actividades que le corresponde ejecutar como Unidad Técnica para afianzar la estabilidad de los funcionarios en condición interina, las prórrogas de nombramientos para el periodo 2018 y en la recomendación de la homologación de los puestos actuales de jefaturas ocupados en propiedad y la relación con su homólogo en la nueva estructura.

Dicho lo anterior, lo que se refiere a propuestas de ternas o nombres para ocupar algunas de las nuevas posiciones es únicamente resorte de esta Gerencia y el acto final de la Junta Directiva.

Continúa don Carlos Quirós indicando que en lo que respecta a la propuesta de nuevos nombramientos interinos en puestos nuevos conforme a la nueva estructura se sugiere lo siguiente:

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

CUADRO No. 4 PROPUESTA DE NOMBRAMIENTOS EN CARGOS CREADOS AL AMPARO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	
Colaborador	Puesto Propuesto Nueva estructura
ARCE LASCARES JOSÉ MANUEL MATA MEZA PATRICIA MORA POVEDA IVAN	Jefe Área Servicios Administrativos
GRANADOS ZUNIGA FRANCISCO. REYES TORRES ANA CECILIA	Jefe Departamento Salud Ocupacional y Servicios Médicos

Explica que en el caso del Jefe de Área Servicios Administrativos surge debido a que se decidió dividir la UEN de Apoyo esto a que la misma contemplaba alrededor de 7 procesos, por lo que con la propuesta de nombramiento se estaría seccionando la parte financiera y la parte logística.

Indica don Salvador Rojas que se debe de nombrar a una de las tres personas que se proponen, hasta el mes de abril.

Adiciona don Carlos Quirós que también se debe nombrar al Jefe de Departamento de Salud Ocupacional y Servicios Médicos.

Consulta don Víctor Hernández, ¿cuantos funcionarios existen en el departamento de Salud Ocupacional?

Indica el señor Quirós Calderón que en este momento son 6 funcionarios.

Agrega el señor Hernández que hubiera sido importante que se pensara en una estructura más plana, no solo en ese caso sino también para toda la JASEC, no jefatura para cada cargo sino con clase de puestos más abiertos donde se pueda tener una sola clase de puestos para aglutinar, y no tener un manual de puestos tan grande y con menos cantidad de perfiles de puestos.

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

Resalta don Carlos Quirós que la estructura ya está aprobada, aunque la Junta Directiva debe de aprobar en el mes de enero los perfiles mismos que pueden ser modificados.

Hace ver don Víctor Hernández que está de acuerdo con la estructura, lo que propone es que se modifiquen las denominaciones de las clases de puesto, como por ejemplo si los puestos fueran homologables como financiero, proveeduría, suministros, que están por departamento pudiendo así aglutinarlos a una clase como por ejemplo Servicios Administrativos.

Recuerda el señor Quirós Calderón que, según cronograma a mediados del mes de enero 2018, la Junta Directiva tiene la posibilidad de aprobar los perfiles todas las jefaturas.

Reitera el señor Hernández Cerdas que lo ideal sería pensar en un nuevo cambio de crear clases abiertas antes de que se aprueben los perfiles.

Procede don Carlos Quirós a mostrar la propuesta de nombramientos interinos en puestos asignados para el desarrollo de proyectos en el área de nuevos desarrollos, compuesta de la siguiente forma:

CUADRO No. 5	
Colaborador	Puesto Propuesto Nueva estructura
AGUILAR VARGAS EDWIN	Encargado Unidad Ejecutora Proyecto PTAR
MORA POVEDA IVAN	Encargado Unidad Ejecutora Proyecto Torito 2

Se incorpora la Licda. Patricia Mata al recinto.

Destaca don Carlos Quirós que en el caso de Infocomunicaciones y UEN Proyectos ambos casos tienen sus afectaciones e implican mucha justificación.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

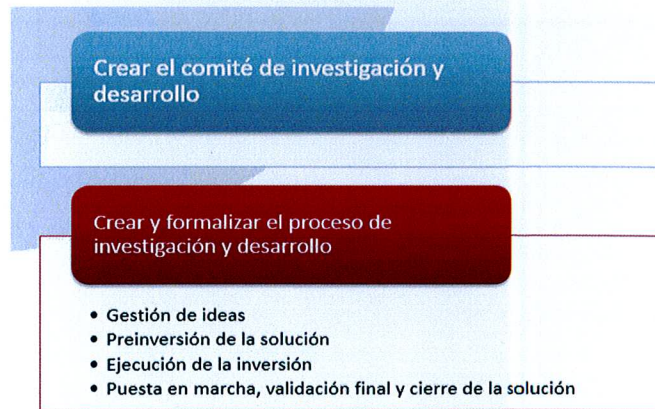
Indica doña Patricia Mata que en los casos donde hay implementación de una nueva estructura, siempre hay situaciones las cuales no se pueden adaptar de la forma como se venían dando, en el caso de la dirección de Infocomunicaciones se tomaron algunas consideraciones desglosadas a continuación:

- Inicialmente su estructura era una división separada del área de energía.
- Se redistribuyeron las actividades de comercialización, facturación, presupuesto y servicio al cliente.
- Actualmente se llevan a cabo únicamente las actividades técnicas, similar a las áreas de Generación y Distribución de energía eléctrica.
- Se hace necesario modificar la clasificación del puesto Director de Infocomunicaciones para adecuarlo a nivel jerárquico de las diferentes jefaturas de Áreas.

En el caso de la UEN Proyectos en cuanto a los objetivos específicos de la reestructuración organizacional en cuanto a la función de identificación, evaluación y ejecución de proyectos de la Empresa son:

- Mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de proyectos.
- Maximizar el uso del recurso humano especializado.
- Optimizar el uso de recursos financieros.
- Alinear la estructura al proceso de investigación y desarrollo de proyectos.

Para lograr estos objetivos específicos, la Administración ha seguido una estrategia de modelo descentralizado para el desarrollo de proyectos, entre ellas:

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

Indica que el proceso de investigación y desarrollo, conformado por sus cuatro procedimientos, transfiere:

- La responsabilidad de la formulación y evaluación de los proyectos a los encargados de las distintas áreas funcionales de la Empresa, según la naturaleza de cada proyecto.
- La responsabilidad por la ejecución de los proyectos a los encargados de las áreas funcionales.
- Cuando el proyecto sea lo suficientemente complejo, su ejecución estará a cargo de una unidad ejecutora específica y temporal
- Por lo que en la nueva estructura es imposible integrar una Unidad que justifique el puesto denominado Líder UEN de Proyectos, la recomendación en este caso es reasignar el puesto a Profesional Proyectos para que desarrolle el tema como parte del equipo de la Dirección de Operaciones.

Finaliza la señora Mata Meza presentando las siguientes recomendaciones:

1. Aprobar el Plan de Implementación de la nueva estructura descrito en el acápite primero del informe.

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

2. Prorrogar los nombramientos interinos propuestos en el cuadro No. 2 y que responden a prórrogas de quienes han venido ocupando los puestos en la condición indicada, a partir del 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2018. Cabe indicar que en el momento en que se resuelva el concurso interno para los puestos en condición vacante, se harán los ceses de interinidad para proceder con los nombramientos en propiedad
3. Homologar y asignar a cada funcionario que actualmente ostenta un puesto de jefatura en propiedad, el puesto correspondiente y que mejor se adapta a las condiciones en que se desempeña actualmente, esto conforme lo propuesto en el Cuadro No. 3. En el caso del funcionario José Manuel Arce Lascare, dado que ocupa el puesto propiedad de la Licda. Marcela Quesada, el vencimiento del nombramiento está previsto para el 22 de febrero del 2020. Asimismo, se recomienda habilitar Saneamiento Ambiental en el nivel de Departamento, de manera que se homologue el puesto Coordinador Desarrollar Nuevos Servicios a Jefe Departamento Saneamiento Ambiental.
4. Aprobar la habilitación del Departamento Saneamiento Ambiental tal como se muestra en el Anexo 1
5. Designar al funcionario(a) que ocupará en forma interina los puestos Jefe Área Servicios Administrativos y Jefe Departamento Salud Ocupacional y Servicios Médicos. En caso de que se designe a un funcionario(a) que actualmente ostente un puesto de Jefatura, se propondrá a la brevedad, la respectiva sustitución. Se recomienda que el rige de estos nombramientos sea desde el 1 de enero hasta el

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

31 de diciembre del 2018.

6. Nombrar a los funcionarios Iván Mora y Edwin Aguilar en los puestos creados en calidad de Jefes de Unidad Ejecutora. Al amparo de lo expuesto en el punto No. 5, se recomienda el nombramiento por el periodo del 1 de enero al 31 de julio de 2018.
7. Aprobar la revaloración de los puestos Director Técnico de Infocomunicaciones y Líder UEN de Proyectos con el fin de ajustarlos conforme a la nueva estructura aprobada.
8. En todos los casos, se ejecutarán los actos, habiéndose realizado de previo los respectivos comunicados y otorgado el plazo debido para las impugnaciones que los involucrados estimen necesarias.

Propone la Presidencia que se traslade este informe para la próxima sesión, con la condición de que la Administración presente todo esquematizado según las discusiones que se dieron a raíz de la presentación.

Agrega doña Mariangella Mata que en el caso de Infocomunicaciones y UEN Proyectos es necesario que se expliquen las implicaciones legales.

Reitera don Víctor Hernández su posición en cuanto a que considera que existen cargos en los cuales se deben de tomar acciones ya que no se puede dar en forma automática.

Por otro lado, considera que la Administración contó con un tiempo amplio para preparar la información y la Junta Directiva cuenta con menos de tres días para tomar una decisión, por lo que muestra su descontento cuando se indica que se debe resolver hoy mismo por aspectos legales, que no hay tiempo y se debe de cumplir con un

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

cronograma; se opone a votar en este día y se somete a votación votará en contra; ya que las cosas deben de analizarse si es que se quiere un consenso.

Agrega don Alfonso Víquez su preocupación en cuanto a que se genera una afectación institucional la cual puede generar un problema de parálisis sino se resuelve la situación a tiempo.

Por lo que considera que se debe dejar en claro cuáles son los nombres con los que no se está de acuerdo en dichos nombramientos, ya que si no se está de acuerdo con ciertas personas que se presente el argumento del porque no.

Solicita don Salvador Rojas que por favor los directores Mata Guevara y Hernández Cerdas indiquen quienes son los funcionarios con los que no están de acuerdo en su nombramiento.

Indica doña Mariangella Mata que tiene dudas importantes con el nombramiento del Sr. Cristian Arguello, Marco Mora y Héctor Tabarez, ya que considera que no han cumplido bien su labor en cuanto a la labor en su gestión esto demostrado con los estudios realizados en el negocio de Infocomunicaciones, en el caso del encargado de Proveeduría ya que ha habido cuestionamientos al respecto, deja en claro que es su posición personal.

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

1.a. Dar por recibido el informe preliminar sobre reestructuración organizacional y nombramiento de jefaturas.

1.b. Trasladar este punto para una próxima sesión.

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ARTÍCULO 2.- POA-PRESUPUESTO ORDINARIO 2018.**

Se entra a conocer el oficio No. UEN-A-PCR-76-2017, suscrito por el Lic. Gustavo Redondo Brenes, Líder de UEN Apoyo, Licda. Mónica Martínez Mata, Coordinadora Presupuestar y Controlar y el Lic. José Manuel Arce Lascares, Coordinador Planeamiento Calidad y Control Líder de UEN Apoyo, Coordinadora Presupuestar y Controlar y Coordinador Planeamiento Calidad y Control, respectivamente, donde se presenta el Plan Operativo Anual y el Presupuesto Ordinario 2018.

Para este punto se encuentran presentes la Licda. Mónica Martínez Mata, el Gustavo Redondo Brenes, el Lic. José Manuel Arce Lascares, la Licda. Laura Solano, Profesional de Presupuestar y Controlar Recursos y el Ing. Edwin Aguilar, Director de AYSA, quienes mediante diapositivas presentaran dicho Informe.

Inicia doña Mónica Martínez explicando el presupuestario ordinario para el negocio de Acueducto y Saneamiento Ambiental, indicando que con respecto a los ingresos y egresos se tiene un total de ¢ 3.497,2 millones, según el siguiente detalle:

DESCRIPCION	INGRESOS PROYECTADOS 2018
Reintegros en efectivo MECO	1,260.9
Reintegros en efectivo AYSA	84.4
Prestamos Banco de Costa Rica (AYSA)	2,070.7
Superavit Especifico-Contribución para el Desarrollo	81.1
TOTAL	3,497.2



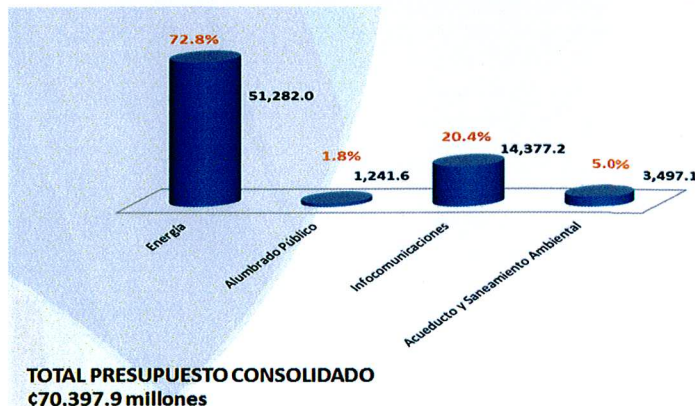
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Resumen Acueductos y PTAR		Alcantarillado
Gestión Administrativa	3.8	47.4
Acueductos (Sombrero y Purires)	115.8	
Planta de Tratamiento	188.9	
BCR Capital de Trabajo	1,618.5	
Préstamo BCAC (Banco Popular)	64.5	
Remuneraciones Acueductos	79.1	
Proveedor Mexichem		81.1
Proveedor MECO		1,260.9
Remuneraciones Alcantarillado		37.0
Subtotal	2,070.7	1,426.5
TOTAL PRESUPUESTO AYSA 2018	3,497.2	

En relación a los detalles anteriores presenta las siguientes conclusiones:

- Los ingresos de este Negocio provienen de dos fuentes: recursos de la Municipalidad que, a su vez, provienen del IFAM y de recursos propios, así como de la línea de Capital de Trabajo.
- Los recursos que se están presupuestando para el periodo 2018, son los necesarios para la culminación del proyecto de alcantarillado, estimado a mitad del periodo, así como los necesarios para seguir con las gestiones sociales y contrataciones que continúan en el 2018.

Procede la señora Martínez Mata a presentar el presupuesto ordinario 2018 ya consolidado por un total de ¢ 70.397,9 millones distribuido de la siguiente forma:





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

En cuanto a los negocios de Energía y Corporativos se presenta el siguiente detalle:

FUENTES DE RECURSOS				APLICACIÓN DE FONDOS				
FUENTES		TOTAL	%	USOS	Servicios Corporativos	Negocio Energía	TOTAL	%
Ventas de Bienes y Servicios		49,549.5	96.6	Gastos de Operación	5,612.0	9,122.4	14,734.4	28.7
Venta de Energía Eléctrica	47,154.4			Remuneraciones	3,515.3	2,056.8		
Venta de Otros Bienes	303.1			Operación y Mantenimiento	2,096.7	700.8		
Alquiler de Maquinaria y Equipo	1,785.9			Arendamiento Toro III		5,649.5		
Otros Servicios	199.1			Mant y Operación Toro III		715.3		
Derechos Administrativos	127.0			Compras de Energía		28,453.6	28,453.6	55.5
Ingresos de la Propiedad		100.9	0.2	Atención a la Deuda		4,308.5	4,308.5	8.4
Ints.s/títulos valores gob. Ctri	6.0			Intereses y Comisiones		1,669.9		
Intereses y Comis/s/Prestamos/s/Privado	74.4			Amortización		2,618.6		
Ints s/ctas corrientes en Bancos Estatales	20.5			Inversiones	319.1	2,847.8	3,166.9	6.2
Multas Sanciones y Remates		607.9	1.2	Remuneraciones		640.4		
Multas Varias	607.9			Inversion Nueva	319.1	2,207.4		
Otros Ingresos Diversos		20.1	0.0	Financiamiento		618.6	618.6	1.2
Reintegros en Efectivo	20.1			Bienes Duraderos		618.6		
Ingresos de Capital		385.0	0.8	TOTAL GENERAL	5,931.1	45,350.9	51,282.0	100.0
Otras Obras de Utilidad Pública	85.0			% de Total	11.6	88.4		
Recuperacion de Prestamos s/ Privado	300.0							
Financiamiento		618.6	1.2					
Prestamos Banco de Costa Rica (Largo Plazo)	618.6							

En el lado de Alumbrado Público, se presentan los siguientes movimientos:

FUENTES DE RECURSOS				APLICACIÓN DE FONDOS			
FUENTES	PARCIAL	TOTAL	%	USOS	Alumbrado Público	TOTAL	%
Ventas de Bienes y Servicios		1,241.6	100.0	Gastos de Operación	302.2	302.2	24.3
Alumbrado Publico	1,241.6			Remuneraciones	76.2		
				Operación y Mantenimiento	226.0		
				Compras de Energía	775.9	775.9	62.5
				Inversiones	63.4	63.4	5.1
				Atención de la Deuda	100.1	100.1	8.1
				Intereses y Comisiones BCR	56.0		
				Amortizacion BCR	44.1		
TOTAL GENERAL		1,241.6	100.0	TOTAL GENERAL	1,241.6	1,241.6	100.0



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Por parte del negocio de Infocomunicaciones se encuentra el detalle en la siguiente tabla:

FUENTES DE RECURSOS				APLICACIÓN DE FONDOS		
FUENTES		TOTAL	%	USOS		%
Ingresos Tributarios		314.0	2.2	Gastos de Operación	14,026.4	97.6
Impuesto sobre ventas servicios telemáticos	314.0			Remuneraciones	219.2	1.5
Ingresos Corrientes		13,712.4	95.4	Servicios	1,989.7	13.8
Servicios telemáticos	2,740.0			Materiales y Suministros	10.0	0.1
Alquiler ONT	147.6			Bienes Duraderos	44.9	0.3
Recargo por reconexión (serv. telemáticos)	15.2			Amortización	9,987.8	69.5
Multas por atraso (servicios telemáticos)	27.8			Intereses y Comisiones	1,578.2	11.0
Capital de Trabajo	10,781.8			Impuestos por transferir	196.5	1.4
Financiamiento		350.7	2.4	Inversión	350.7	2.4
Prestamos Banco de Costa Rica	350.7			Materiales y Suministros	85.5	0.6
				Bienes Duraderos	265.3	1.8
TOTAL GENERAL		14,377.2	100.0	TOTAL GENERAL	14,377.2	100.0

De igual forma en Acueducto y Saneamiento Ambiental:

FUENTES DE RECURSOS				APLICACIÓN DE FONDOS		
FUENTES		TOTAL	%	USOS		%
Otros Ingresos Diversos		1,426.4	40.8	Gastos de Operación	119.9	3.4
Reintegros en Efectivo	1,426.4			Remuneraciones	116.1	3.3
Financiamiento		2,070.7	59.2	Operación y Mantenimiento	3.8	0.1
Prestamos Banco de Costa Rica	2,070.7			Inversión	3,377.2	96.6
				Servicios	301.3	8.6
				Materiales y Suministros	82.0	2.3
				Bienes Duraderos	1,310.9	3.1
				Amortización	1,575.8	37.5
				Intereses y Comisiones	107.2	45.1
TOTAL GENERAL		3,497.1	100.0	TOTAL GENERAL	3,497.1	100.0

Indica que se espera que la primera etapa del alcantarillado sanitario concluya en el mes de junio 2018.

Procede doña Mónica Martínez a presentar las siguientes conclusiones:

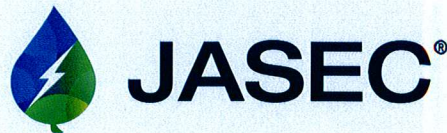
- El presupuesto de egresos contiene el contenido presupuestario para todo el periodo 2018.

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

- El presupuesto de Ingresos no considera ningún financiamiento nuevo.

Por lo que recomienda aprobar el POA y el Presupuesto Ordinario 2018.

Comenta don Víctor Hernández que en cuanto al negocio de Infocomunicaciones en el mes de febrero la Junta Directiva le aprobó un presupuesto extraordinario; en cual consta en actas que él no estuvo de acuerdo en solicitar más préstamos para financiar dicho proyecto; posteriormente en el mes de setiembre hubo un presupuesto extraordinario el cual se reintegró en el mes de octubre, donde se nos indicó que se trataba de un presupuesto de recursos que no se habían utilizado, o sea no se había hecho el gasto de todo el presupuesto. Ante la situación deja constancia que su voto está a favor, haciendo la salvedad que en el origen de dicho financiamiento no estuvo de acuerdo, porque era aumentar la deuda, pero por ser este un acuerdo de la Junta ya aprobado, estará votando a favor bajo dicha justificación.

ANEXO POA 2018

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

**PLAN OPERATIVO ANUAL
2018**

DICIEMBRE 2017

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

1. PRESENTACIÓN.....	3
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	19
3. ESTRUCTURA PROGRAMATICA.....	29
4. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	30
5. VINCULACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2018.....	34
6. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL O FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	54
7. VINCULACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – INDICADORES Y META 2018..	55
8. POLITICAS INSTITUCIONALES DE JASEC(PG).....	58
9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y EVALUACIÓN DEL RIESGO JASEC 2017.....	61
ANEXOS.....	62
MAPA ESTRATEGICO JASEC	63
MAPA DE PROCESO DE ENERGÍA	64
MAPA DE PROCESO DE TELECOMUNICACIONES.....	65

1. PRESENTACIÓN

JASEC cumple su misión de brindar el servicios de electricidad a los habitantes de la ciudad de Cartago, desarrollando una Gestión Empresarial que toma como base los principios rectores de la planificación estratégica y su ejecución técnicamente enlazadas con una gestión de calidad certificada y asegurada en forma efectiva, mediante mecanismos de evaluación, seguimiento y control institucional que refleje los indicadores en el Cuadro de Mando Integral, el nivel de ejecución, que apoye al Equipo Gerencial y a la Junta Directiva.

Con base en esa gestión programa sus esfuerzos y resultados en forma articulada para que su contribución con el progreso y desarrollo sostenible de la sociedad costarricense sea de mayor impacto. Su compromiso incorpora el eficiente y racional uso de los recursos, en procura de lograr los objetivos fijados, los que demanda su ley de creación y modernización, sus acciones están orientadas al desarrollo, modernización y fortalecimiento institucional sostenido de los negocios que implemente, todo de acuerdo a



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

la Ley de creación de la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago N° 7799.

JASEC ante el compromiso de responder a clientes-ciudadanos que demandan la prestación de servicios de calidad, viene consolidando nuevas orientaciones hacia el servicio brindado al cliente y la búsqueda de resultados planeados mediante el rol de la planificación en la gestión; esto obliga a la empresa a ser competitiva e incorporar en su operación el proceso de planificación estratégica que integra la ejecución mediante mecanismos que administran una gestión de calidad, preservados en un seguimiento, control evaluación y rendición de cuentas en forma estructurada.

La Filosofía Empresarial de JASEC se manifiesta a través de los siguientes postulados:

- *Misión de JASEC.*
- *Visión de JASEC*
- *Valores de JASEC*

Orienta sus acciones hacia el crecimiento, desarrollo y modernización de la zona servida por la Institución, define sus estrategias de acuerdo con los requerimientos técnicos del negocio eléctrico y especialmente según las necesidades y expectativas de sus clientes y del país. Al igual trabaja en la definición y diseño de los nuevos servicios proyectados.

En la actual coyuntura histórica JASEC ha consolidado una serie de oportunidades a través de la implementación de Proyectos estratégicos, que le permiten tener un papel más protagónico dentro de la mejora de calidad de vida de los habitantes de la zona servida. Al realizar un análisis retrospectivo de la institución a la fecha, determinamos como ha precisado y comunicado su interés por diversificarse estableciendo nuevos negocios, que brinden bienestar y proyección social a la comunidad servida.

Con base en ese análisis año con año el Equipo Gerencial realiza los ajustes a las Estrategias Institucionales en concordancia con las actividades efectuadas por el MINAE con miras a implementar el "Proyecto de Modernización del Sector Energía" y en correlación con las políticas públicas y Plan Nacional de Desarrollo.

La "Evaluación realizada y la nueva Estrategia" pretende pues incentivar y facilitar el pensamiento sistémico - estratégico en JASEC, especialmente cuando iniciamos una etapa de transición hacia la Modernización del Sector Eléctrico Nacional y constitución de nuevos negocios, pero especialmente establecer modelos que permitan concretar la ejecución en obra.

La formulación para el ejercicio económico 2018 se caracteriza por integrar esfuerzos para definir y vincular el nuevo Plan Estratégico, el Plan de Inversiones o Tarifario, el Plan Operativo Institucional – Presupuesto 2018 con la acostumbrada participación de los responsables y equipos de colaboradores, en cuanto al análisis de sus actividades y responsabilidades de determinación de los planes de acción.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

A la vez de acuerdo al Modelo de Planeamiento definido y atendiendo requerimientos institucionales se requiere impulsar una cultura de planificación, caracterizada por el análisis e innovación que incorpore etapas como pronósticos de ingresos y egresos plan de compras, evaluación del riesgo, gestión de calidad, de seguimiento y control de resultados, de acuerdo a las estrategias institucionales para lograr una efectiva ejecución que mantenga el proceso de mejora continua.

Es importante indicar que en el presente documento se incluye el comentario financiero que se presenta en el presupuesto esto a pesar de ser documentos distintos, se estima que es importante que ambos documentos tengan dichos datos, principalmente si se utilizan de forma independiente el POA y Presupuesto.

El Presupuesto Ordinario para el periodo 2018 de la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago está estructurado por los siguientes negocios: Energía, Servicios Corporativos, Alumbrado Público y Acueducto. Este agrupamiento facilita la identificación de ingresos, costos e inversión, proporcionando insumos independientes para el control y análisis de la ejecución.

El objetivo del presente informe es mostrar los Ingresos y Egresos requeridos por la Institución para su operación normal, basados en las estimaciones, análisis de requerimientos y priorización de necesidades. Además, se explicarán las actividades desarrolladas.

Introducción.

El Presupuesto Ordinario para el periodo 2018 de la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago está estructurado por los siguientes negocios: Energía, Servicios Corporativos, Alumbrado Público, Infocomunicaciones y Acueducto y Saneamiento Ambiental, cada negocio contiene una estructura programática que facilita la identificación de ingresos, costos e inversión, proporcionando insumos independientes para el control y análisis de la ejecución.

Para la presentación a Junta Directiva y en coordinación con la Gerencia General se estará remitiendo para análisis y revisión informes por Negocio, en esta oportunidad se remitirá lo correspondiente al *Negocio Energía, Servicios Corporativos y Alumbrado Público.*

El objetivo del presente informe es mostrar los Ingresos y Egresos requeridos por la Institución para su operación normal e inversión en el periodo 2018, basados en las estimaciones, análisis de requerimientos y priorización de necesidades.

Metodología utilizada.

Para la formulación del Plan Operativo Anual y Presupuesto Ordinario 2018, se realizaron las siguientes actividades:



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- 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.
- 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.
- Se realizaron sesiones de trabajo con la Gerencia General, Director de Energía, Líderes de UEN, estas reuniones tuvieron como objetivo revisar las necesidades planteadas para el año 2018 y realizar una priorización de los requerimientos para la asignación de recursos.

Aspectos importantes.

- Para esta formulación se continuaron con las mejoras en el SIFAJ (Sistema Financiero Administrativo de JASEC), el objetivo es contar con una herramienta de control más efectiva y que vincule la asignación presupuestaria con el Plan de Compras y el uso que se requiera en materia de contratación administrativa, sea por prórroga de contratos, ampliación de contratos, órdenes de compra que trascienden de año, compras por medio de caja chica y nuevas contrataciones.
- 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.

Para esto se le solicita que genere una propuesta con las acciones necesarias para que se implementen los cambios necesarios en la metodología, procesos y registros presupuestarios, de modo que en los presupuestos de la Empresa se reflejen las



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

transacciones tanto en efectivo como no efectivo que se generan en toda la organización.”

Atendiendo la solicitud de la Gerencia de incorporar en el flujo transaccional del Presupuesto Institucional el registro de los ingresos y egresos que no implican intercambio de efectivo, cuyo origen corresponde a los gastos que deben de reconocerse entre los Negocios de Energía, Infocomunicaciones y Alumbrado Público, resulta indispensable efectuar un cambio en la base de registro presupuestario, ya que en adelante se tendrán registros de transacciones de efectivo donde medie transferencias y/o cheques a terceros y transacciones no efectivas internas, que deben de afectar los registros presupuestarios y contables, implementándose a partir del Presupuesto Ordinario 2018.

Asignación Presupuestaria del Negocio Energía y Servicios Corporativos

INGRESOS

El presupuesto de Ingresos del Negocio Energía – Servicios Corporativos se establece en ¢51.282,0 millones.

A nivel de partida presupuestaria se muestran a continuación:

Partida	Monto 2018	%	Monto 2017	%	Diferencia	Diferencia
	Proyectado		Ordinario		Absoluta	%
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%

Millones de colones

En el Negocio de Energía el ingreso más significativo corresponde a Venta de Energía Eléctrica (¢47.154,4 millones) 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



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

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.

EGRESOS

El presupuesto de Egresos consolidado se establece en ¢51.282,0 millones, la composición por Negocio es la siguiente:

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.
- » 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.

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

Comparación de los Costos de Operación 2017-2018:

Negocio	2018	2017	Diferencia absoluta	Diferencia porcentual
Energía	9,122.6	9,761.5	-638.9	-7.0%
Compras de Energía	28,453.6	28,097.1	356.5	1.0%
Servicios Corporativos	5,611.9	5,764.6	-152.7	-3.0%
Total Presupuesto Operativo	43,188.1	43,623.2	-435.1	-1.0%

Millones de colones.

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.

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:

Rubro	Monto 2018 (millones)	%	Monto 2017 (millones)	%	Variación Absoluta	Variación %
Remuneraciones	¢6,212.5	12%	¢6,073.6	12%	¢138.9	2.3%
Compras de Energía	¢28,453.6	55%	¢27,289.8	53%	¢1,163.8	4.3%
Arrendamiento Toro III	¢5,649.5	11%	¢5,320.7	10%	¢328.8	6.2%
Deuda	¢4,308.9	8%	¢5,505.6	11%	-¢1,196.7	-21.7%
Costos de Operación	¢3,512.4	7%	¢4,495.9	9%	-¢983.5	-21.9%
Inversión	¢3,145.1	6%	¢2,388.3	5%	¢756.8	31.7%
Total Presupuesto Egresos	¢51,282.0	100%	¢51,073.9	100%	¢208.1	0.4%

El 55.0% de 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.

Es importante destacar que este Presupuesto incluye ¢3.145,1 millones de inversión, asociado a la aprobación Tarifaria 2018 recursos propios por ¢2.526,5 millones y recursos financiados con el BCR ¢618.6 dentro de lo que destaca:



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

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 4X 4 con carrocería	120.0
Adquisición de Transformadores de corriente y potencial	120.0

Los egresos Institucionales a nivel de partida presupuestaria se muestran a continuación:

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 INSTITUCIONAL	51,281.9	100,0%	51,074.0	100%	208.0	0.4%

Millones de colones.

El aumento en Remuneraciones de un 2.3% que obedece principalmente al aumento por costo de vida, Bienes Duraderos muestra un aumento de un 58.5% producto de la inversión de recursos propios que se está incorporando. En cuanto a las disminuciones la partida de Transferencias Corrientes muestra una rebaja de 53.8%, en esta partida se incluyen los recursos para prestaciones legales, para el periodo 2018 se presupuestan los recursos aprobados por la ARESEP, diferente a los años anteriores que se presupuestaba el 100% de los funcionarios que cumplen con la edad para acogerse a su jubilación, esto va de la mano del lineamiento de Recursos Humanos donde todo funcionario 4 meses antes de acogerse a su jubilación debe de comunicar formalmente a Recursos Humanos para realizar los análisis respectivos de recursos presupuestarios para su liquidación, de esta manera no se tienen inmovilizados recursos.

Con respecto a la atención de la deuda, la disminución obedece al financiamiento que se para el año 2018 sufre una rebaja en el Capital de Trabajo, no se está incorporando

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

recursos de Capital de Trabajo para el Negocio de Energía y el préstamo de largo plazo, en reunión sostenida con el Banco de Costa Rica para la renovación del préstamo de Capital de Trabajo, se le informa a JASEC que para mantener esta línea es pertinente hacer una limitación en los desembolsos futuros de los créditos de largo plazo, esto debido a la aplicación del acuerdo SUGEF 1-05 reglamento para calificación de deudores, principalmente en los análisis de flexibilidad, del riesgo cambiario y de tasa de interés.

Por lo que para el año 2018, de acuerdo con lo acordado con el Banco se presupuestan ¢618.6 millones, que es lo que se estima desembolsar para el Negocio Energía.

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:

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

Monto en millones de colones.

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

Se incluye ¢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
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 ¢343.8 millones, de los cuales ¢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 cancelar 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 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.

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****Asignación Presupuestaria del Negocio Alumbrado Público.****INGRESOS**

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.

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.

EGRESOS

El presupuesto de Egresos se establece en ¢1.241,6 millones, a continuación, se presenta la Comparación de los Costos de Operación 2017-2018:

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

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 portería, el cual se estima en ¢33.4 millones para el periodo 2018.

Los egresos nivel de partida presupuestaria se muestran a continuación:

Partida	Monto 2018		Monto 2017		Diferencia	
	Monto	%	Monto	%	Absoluta	%
Remuneraciones	76.2	6%	82.1	7%	-5.9	-7.2%
Servicios	7.0	1%	5.0	0%	2.0	40.0%
Servicios >>alquiler postería / 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%	17.4	43.4%
Amortización	44.1	4%	36.4	3%	7.7	21.2%
TOTAL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	1,241.4	100,0%	1,156.0	100%	85.5	7.4%

Millones de colones



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

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.

CONCLUSIONES

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.

Asignación Presupuestaria del Negocio Infocomunicaciones.

Para el periodo 2018 el detalle de Ingresos y Egresos del Negocio de Infocomunicaciones es el siguiente, e incluye únicamente la inversión mínima necesaria para atender la demanda de los nuevos clientes:

Detalle	Monto (millones)
Ingreso Operativo	3.244.6
Egreso Operativo	4.918.5
Egreso de intereses y comisiones Capital	
Trabajo	455.1
Necesidad de Capital de Trabajo	2.129.1

Para el presupuesto 2018 de Infocomunicaciones, no se están utilizando recursos que provengan financiamientos nuevos, únicamente se están considerando los financiamientos de Largo Plazo y de Capital de Trabajo existentes, cuyo monto fue actualizado con el Presupuesto Extraordinario N° 1-2017.

Es importante indicar que de la línea de Capital de Trabajo Institucional cuyo monto total es de ¢7.700,0 millones, el Negocio de Infocomunicaciones está utilizando ¢4.582,6



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

millones en el 2017, y para el presupuesto 2018 este monto llegaría a ¢6.200,0 millones.

Esta línea es revolutiva, por lo que una vez amortizado se puede volver a desembolsar, por lo que en el Presupuesto se incluye las veces que se puede desembolsar en el año.

A continuación, se detallan los ingresos estimados por partida:

INGRESOS CORRIENTES	3,244.6
Impuesto sobre las Ventas Servicios Telemáticos	314.0
Servicios Telemáticos (Transmisión de Datos)	2,740.0
Alquiler de Equipo ONT	147.6
Recargo por reconexión (servicio telemático)	15.2
Multas por atraso en pago de bienes y servicios (servicio telemático)	27.8
FINANCIAMIENTO (actual)	11,132.6
Prestamos Banco de Costa Rica	11,132.6
TOTAL DE INGRESOS 2018	14,377.2

El detalle de los egresos por partida presupuestaria se muestra a continuación:

PARTIDA	ORDINARIO 2018
Remuneraciones	219.2
Servicios	1,989.7
Materiales y Suministros	95.5
Intereses y Comisiones	1,578.2
Bienes Duraderos	310.2
Transferencias Corrientes	196.5
Amortización	9,987.8
TOTAL DE EGRESOS	14,377.2

Asignación Presupuestaria del Negocio Acueducto y Saneamiento Ambiental

Para el periodo 2018 el detalle de Ingresos y Egresos del Negocio de Acueducto y Saneamiento Ambiental es el siguiente:

➤ **Ingresos**

DESCRIPCION	INGRESOS PROYECTADOS 2018
INGRESOS CORRIENTES	1,345.4
Reintegros en efectivo MECO	1,260.9
Reintegros en efectivo AYSA	84.4
FINANCIAMIENTO	2,151.8
Prestamos Banco de Costa Rica (AYSA)	2,070.7
RECURSOS VIGENCIAS ANTERIORES	81.1
Superávit Especifico-Contribución para el Desarrollo	81.1
Mixichem	81.1
TOTAL DE INGRESOS	3,497.2



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Los ingresos de este Negocio provienen de dos fuentes: recursos de la Municipalidad y de la línea de Capital de Trabajo.

➤ **Egresos**

El detalle de los egresos por partida presupuestaria se muestra a continuación:

DESCRIPCIÓN	ORDINARIO 2018
Remuneraciones	116.1
Servicios	303.6
Materiales y Suministros	83.5
Intereses y Comisiones	107.2
Bienes Duraderos	1,310.9
Amortización	1,575.8
TOTAL DE EGRESOS	3,497.1

Los recursos que se están presupuestando para el periodo 2018, son los necesarios para la culminación del proyecto de alcantarillado, estimado a mitad del periodo, así como los necesarios para seguir con las gestiones sociales y contrataciones que continúan en el 2018, a continuación, se detallan:

	Resumen Acueductos y PTAR	Alcantarillado
Gestión Administrativa	3.8	47.4
Acueductos (Sombrero y Puríes)	115.8	
Planta de Tratamiento	188.9	
BCR Capital de Trabajo	1,618.5	
Préstamo BCAC (Banco Popular)	64.5	
Remuneraciones Acueductos	79.1	
Proveedor Mexichem		81.1
Proveedor MECO		1,260.9
Remuneraciones Alcantarillado		37.0
Subtotal	2,070.7	1,426.5
TOTAL PRESUPUESTO A YSA 2018	3,497.2	

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Producto de la implementación de la nueva estrategia, JASEC presenta una estructura organizativa que responde al concepto de Servicios Corporativos para las diferentes actividades desarrolladas por la empresa, eliminando el concepto de Unidades



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Estratégicas de Negocios (UEN).

No obstante, lo anterior JASEC estructura la organización con base en un nuevo Modelo Empresarial Corporativo, que atiende a los nuevos requerimientos de la estrategia para gestionar los nuevos negocios. A partir de la estrategia se definen los procesos de acuerdo a la naturaleza de la actividad que la conforman, además del ámbito de acción, responsabilidades, funciones y recursos, en este caso especialmente el humano. Es importante mencionar que durante el período de transición JASEC continúa implementando el cambio en forma planificada y progresiva.

Seguidamente se presentan los objetivos y funciones de las unidades administrativas de acuerdo a la estructura organizativa vigente.

Junta Directiva

Se constituye como el órgano de mayor jerarquía en la Institución; se encarga del establecimiento de políticas y lineamientos organizacionales para la toma de decisiones y su correspondiente ejecución. Está conformada por cuatro representantes de la Municipalidad de Cartago y tres representantes del Poder Ejecutivo.

Auditoría

La Auditoría Interna es una unidad independiente, objetiva y asesora, que contribuye al alcance de los objetivos institucionales, evaluando el sistema de control interno, la efectividad de la administración, el cumplimiento del marco legal y técnico y los procesos de dirección de la Institución. La Auditoría depende jerárquicamente de la Junta Directiva, como órgano superior.

Funciones:

- Realizar auditorías o estudios especiales, en relación con los fondos públicos administrados por la Institución, fondos especiales y otros de naturaleza similar, para valorar su efectividad o bien realizar recomendaciones para la gestión y el control que corresponda de conformidad con lo establecido en el inciso a) del artículo 22 de la Ley 8292.
- Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo, determinando que los riesgos son correctamente evaluados, valorando los procesos de gestión del riesgo, los reportes claves, así como revisión del manejo de los riesgos claves.
- Efectuar auditorías o estudios especiales sobre fondos y actividades privadas, de acuerdo con los artículos 5 y 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en el tanto estos se originen en transferencias efectuadas por componentes de su competencia institucional.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno de la institución, informar de ello y proponer las medidas correctivas que sean pertinentes.
- Verificar que la administración activa tome las medidas de control interno señaladas en las leyes y normas que la regulan.
- Asesorar en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento.
- Preparar los planes de trabajo, por lo menos de conformidad con los lineamientos que establece la Contraloría General de la República.
- Elaborar un informe anual de la ejecución del plan de trabajo y del estado de las recomendaciones de la Auditoría Interna, de la Contraloría General de la República y de los despachos de contadores públicos; en los últimos dos casos, cuando sean de su conocimiento, sin perjuicio de que se elaboren informes y se presenten al jerarca cuando las circunstancias lo ameriten.
- Las demás que contemplen las normas del ordenamiento de control y fiscalización y los manuales sobre la materia, emitidos por la Contraloría General de la República.

Contraloría de Servicios

Promover el mejoramiento continuo de los trámites y procedimientos relacionados a la prestación de servicios para minimizar la cantidad de quejas de los clientes.

Funciones:

- Garantizar una pronta respuesta a los usuarios.
- Analizar la metódica de los trámites realizados por los usuarios de servicios a nivel interno y externo de la Institución.
- Identificar debilidades e incumplimiento de plazos en trámites y servicios brindados al público.
Proponer mejoras y procesos de modernización en trámites y procedimientos relacionados a la prestación de servicios, para que estos sean accesibles y expeditos

Gerencia General

La Gerencia General es el segundo organismo de mayor rango en la organización y rinde cuentas directamente a la Junta Directiva. Está a cargo de un Gerente, que planifica, dirige, coordina, da seguimiento y controla la administración de la empresa de manera integral basándose en las disposiciones y acuerdos de la Junta Directiva.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Asesoría Jurídica

Da soporte a toda la organización (incluyendo la Junta Directiva) en materia jurídica.

Funciones:

- Participar en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva, así como en reuniones ejecutivas internas o externas con la Gerencia General y demás unidades referidas a la toma de decisiones específicas.
- Asesoría verbal y escrita a las diferentes unidades de la Institución, atendiendo consultas en materia de contratación administrativa, que incluye la actividad de redacción y formalización de contratos de adquisición de bienes y servicios, el refrendo de los mismos según los límites impuestos por la Contraloría General de la República.
- Atención de consultas administrativas en general, la cual engloba peticiones relacionadas con las diferentes ramas del Derecho Público y Privado.
- Atención de los diferentes procesos administrativos y judiciales en que participa JASEC.

Planificación Institucional

Planificar, dirigir, organizar, coordinar e informar, ejecutar, integrar, y controlar las actividades de Planificación Estratégica Institucional, de Gestión de Calidad, de Seguimiento y Control, e Información Gerencial en JASEC.

Objetivo:

Desarrollar e implementar un proceso sistémico de mejora continua que fomente una gestión y cultura empresarial compartida de calidad y resultados

Salud Ocupacional y Servicio Medico

Atendiendo lo dispuesto por la Ley de Riesgos de Trabajo, artículos 282 y 300, así como la diversa normativa que en materia de Salud Ocupacional se ha emitido, a partir de mayo 2001, la Junta Directiva aprueba la creación de una unidad de Salud Ocupacional cuya responsabilidad será atender todos los aspectos relacionados con su materia.

La gestión en Salud Ocupacional se constituye como un componente esencial en el desarrollo de las labores operativas y administrativas, propias del quehacer de la institución y de acuerdo con el giro de las actividades de la empresa, bajo el principio de mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo, para promover y mantener el



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

mayor grado salud integral, en los trabajadores (as), en apego a la Legislación que regula esta materia.

Sobre la gestión estratégica de la Unidad de Salud Ocupacional en JASEC, se establecen una serie de funciones que responden al marco de legislación vigente en ésta materia, constituida principalmente por:

- Constitución Política (56, 66, 73 y 74)
- Ley de Riesgos del Trabajo (6727)
- Título IV del Código de Trabajo (Art.300)
- Normas INTE 31-06-04-01 INTE 18001 Sistema de Gestión Preventiva de Riesgos Laborales y Normas Técnicas de Salud Ocupacional
- Reglamento General de los Riesgos del Trabajo (Decreto -13466-TSS), otros

Subgerencia General

La Subgerencia se encarga de atender actividades relacionadas con Servicios Financieros, servicios Administrativos, especialmente tiene a su cargo el seguimiento y control de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Talento Humano, sus obligaciones y actividades son de igual responsabilidad que las de la Gerencia y son asignadas por la Gerencia General, así mismo sustituirá al Gerente en sus ausencias temporales.

Servicios Financieros:

Las labores consisten en velar por una eficiente y efectiva gestión administrativa – financiera base para el excelente funcionamiento de las unidades sustantivas, a través de sus diferentes procesos administrativos, financieros y de servicio.

Tesorería:

Administrar oportuna y adecuadamente los recursos financieros de la Institución asegurando la solvencia y liquidez, control y uso de los recursos de acuerdo con la normativa vigente.

Contabilidad:

Garantizar la oportunidad y confiabilidad en la información económica, financiera y contable de las transacciones adecuadas y los hechos significativos de la institución, para la toma de decisiones, conforme con las Normas Internacionales Financieras (NIFIS) y la Ley de Control Interno.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Fondo de Ahorro y Garantías

Funciones:

- Administrar los ahorros procurando maximizar su rentabilidad y solidez.
- Mantener un espectro de líneas de crédito suficiente para cubrir las necesidades de los funcionarios.
- Fomentar condiciones más accesibles al crédito, en comparación con las ofertadas por los entes externos.
- Desarrollar las mejores condiciones de retiro posibles a los funcionarios que cotizan para el Fondo.
- Brindar asesoría a los funcionarios, con transparencia, confiabilidad y promoviendo la rendición de cuentas.

Presupuesto y Control:

Coordinar y orientar en la toma de decisiones en la planificación financiera y operativa a corto plazo, apoyando la formulación, ejecución, control y evaluación del Plan Anual Operativo y Proceso Presupuestario en apego a la normativa legal y técnica vigente.

Tarifas:

Mantener el equilibrio financiero de la Institución a través de la planificación económica financiera, de la consecución oportuna de recursos propios y externos y del análisis financiero y económico de los planes, programas y proyectos.

Funciones:

- Planificar, dirigir, coordinar, dar seguimiento y controlar los procesos a su cargo.
- Atender y dar seguimiento a los acuerdos emanados por la Junta Directiva, disposiciones e instrucciones giradas por la Gerencia.
- Facilitar la información requerida por los diferentes entes reguladores en los plazos por estos determinados, además de velar por el cumplimiento de las disposiciones que estos emitan.
- Controlar y supervisar los Procesos que reportan a la UEN y brindar el soporte técnico que requieran.
- Dar seguimiento directo a las inversiones en títulos valores.
- Ejercer un control directo sobre los pagos mediante la firma mancomunada de cheques.
- Elaborar y proponer la aplicación de procedimientos administrativos que garanticen el desarrollo adecuado de las operaciones.
- Velar por el cumplimiento de las normas de Control Interno.
- Disponer los mecanismos que faciliten la rendición de cuentas que como ente de carácter público no estatal le corresponde.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Formalización de pagarés por financiamiento para extensiones de líneas y arreglos de pago.

Actualización de tarifas eléctricas.

Servicios Administrativos:

Almacén:

Almacenar y suministrar los materiales requeridos por la organización, en calidad, cantidad y oportunidad, al menor costo posible.

Proveeduría:

Garantizar al cliente el aprovisionamiento oportuno y de calidad de bienes y servicios ejecutando en forma planificada e innovadora, los procesos de adquisición que le permitan la ejecución normal de las actividades asegurando el fiel cumplimiento de los términos contractuales y la normativa vigente.

Administración de Activos, Mantenimiento de Edificios y vehículos:

Brindar un soporte oportuno y eficiente de servicios generales y logísticos que permita optimizar el funcionamiento operacional de la Institución.

Sistema de Información Geográfica:

Busca desarrollar un proceso de gestión de red multipropósito que sirva de herramienta para la toma de decisiones en cuanto a la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los campos de trabajo en los que interviene JASEC. Estará desarrollado bajo estándares de calidad internacional que garantice adecuados sistemas de monitoreo y control, innovación tecnológica, personal altamente capacitado y calificado, y bajo una cultura de servicio al cliente.

Tecnologías de Información y Comunicaciones

Planificar, dirigir, coordina, da seguimiento y controla el desarrollo de los sistemas informáticos institucionales.

- Propiciar el adecuado manejo de la información institucional para la toma de decisiones.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos relacionados con la innovación tecnológica.
- Facilitar el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información.
- Velar por la continua actualización de sus sistemas de software y hardware.
- Supervisa el Centro de Documentación, el cual tiene como función fundamental recibir, distribuir y archivar la correspondencia y documentos de interés institucional.

Gestión de Sistemas Mantenimiento y Desarrollo:

Consiste en desarrollar e implementar los sistemas de información gerencial, administrativos y técnicos para la toma de decisiones.

Gestión de la Arquitectura y Comunicaciones:

Es el proceso encargado de velar por la continuidad y seguridad de la infraestructura de tecnologías de información existentes en la Institución.

Gestión de Calidad y Riesgos:

Se encargará de responder adecuadamente a las amenazas que puedan afectar la gestión de las TI, mediante una gestión continua de riesgos que esté integrada al sistema específico de valoración del riesgo institucional y considere el marco normativo que le resulte aplicable.

Gestión de operaciones Web y Bases de Datos:

Se encarga de asegurarse de que los datos que son procesados mediante TI corresponden a transacciones válidas y debidamente autorizadas, que son procesados en forma completa, exacta y oportuna, y transmitidos, almacenados y desechados en forma íntegra y segura.

Talento Humano:

Dotar a la Administración de un recurso Humano idóneo, identificado y orientado a la consecución de las estrategias y objetivos institucionales mediante un Sistema Integrado de Gestión Humana.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Operaciones

Distribución

Se encarga Planificar, dirigir, coordinar, controlar y dar seguimiento al área de Distribución del Sistema Eléctrico por medio de mantener, despachar y operar el sistema eléctrico.

Le corresponde conservar el eficiente funcionamiento de los patios de interruptores, las subestaciones y el alumbrado público; así como de atender de manera oportuna la reparación de averías. Le competen las siguientes funciones:

- Gestionar alternativas de suministro de energía eléctrica.
- Acceso a la transmisión del SNI (subestaciones).
- Desarrollar adecuados sistemas de operación, control y mantenimiento.
- Propiciar la actualización tecnológica y automatización en los sistemas de operación, monitoreo y control.
- Asegurar el mejoramiento de la red de distribución y su crecimiento vegetativo.
- Impulsar las necesidades de cambio en el sistema de distribución de aéreo a subterráneo en áreas de interés estratégico urbano.
- Asegurar los puntos de interconexión con el Sistema Nacional que garanticen la alimentación óptima de las redes de distribución.
- Impulsar el desarrollo urbano y comunal mediante el alumbrado público, asegurando una mejor transitabilidad y el uso nocturno de instalaciones culturales, deportivas y de esparcimiento.

Producto de una reorganización de esta unidad se generaron cambios en los procesos que la conforman, definiéndose los siguientes:

Operación de la Red: Administrar y coordinar la operación integrada de la red y el trasiego de energía dentro de un marco de eficiencia económica e innovación tecnológica.

Mantenimiento de la Red: Asegurar que la red de transmisión y distribución de JASEC tenga una alta disponibilidad, alto desempeño, calidad internacional y oportunidad mediante programas de mantenimiento preventivo y correctivo con adecuado soporte humano y tecnológico basadas en una cultura de servicio al cliente.

Planificación y Desarrollar de la Red: Planificar y ejecutar proyectos que garanticen el crecimiento, la cobertura y optimización de la red de distribución que satisfagan la demanda actual y potencial, los requerimientos técnicos del cliente y la normativa vigente, bajo estándares de calidad internacional y una cultura de servicio al cliente.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Alumbrado Público:

Desarrollar y mantener un sistema de Alumbrado Público que contribuya al embellecimiento, transitabilidad y seguridad de las zonas y vías públicas, bajo principios de eficiencia económica, oportunidad, proyección comunal, calidad internacional y cultura de servicio al cliente.

Servicios Técnicos:

- Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y la satisfacción oportuna de la demanda de servicios.
- Asegurar el efectivo funcionamiento de los sistemas de medición y monitoreo de los clientes.
- Brindar servicios e información oportunos, ágiles, y eficientes que superen las expectativas del cliente.
- Fomentar la conservación y uso racional de la energía en clientes de máxima demanda.

Generación

Al igual que las otras unidades, esta UEN depende de la Sub Gerencia General y dentro de sus funciones se pueden citar Planificar, dirigir, coordinar, controlar y dar seguimiento a:

- Despachar y operar las plantas de generación.
- Propiciar la automatización y control a distancia de los centros de generación hasta una entidad centralizada de control y despacho propios.
- Adquirir y fortalecer su papel de comercializador de energía, de conformidad con lo establecido por la legislación vigente.
- Mantener un permanente y confiable despacho económico de la carga.
- Promover y mantener adecuados sistemas de control de calidad, mantenimiento (preventivo y correctivo) y actualización tecnológica en el proceso de generación.
- Promover nuevas posibilidades de generación con fuentes de energía renovable o no tradicional.
- Asegurar el incremento de la generación propia a través de nuevos proyectos bajo eficiencia tarifaria.

Esta unidad tiene bajo su responsabilidad los siguientes procesos:

Apoyo Técnico:

Planificación, coordinación, control y supervisión de actividades relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones de la Empresa, ya sean eléctricas, civiles, mecánicas, hidráulicas u otras.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

TUIS:

Planificación, coordinación, control y supervisión de actividades relacionadas con la producción de energía eléctrica y el mantenimiento preventivo y correctivo de las Instalaciones de TUIS ya sean eléctricas, civiles, mecánicas u otras.

Barro Morado:

Planificación, coordinación, control y supervisión de actividades relacionadas con la producción de energía eléctrica y el mantenimiento preventivo y correctivo de las Instalaciones de Barro Morado ya sean eléctricas, civiles, mecánicas u otras.

Birris:

Planificación, coordinación, control y supervisión de actividades relacionadas con la producción de energía eléctrica y el mantenimiento preventivo y correctivo de las Instalaciones de Birris ya sean eléctricas, civiles, mecánicas u otras.

Infocomunicaciones

La gestión se constituye en la atracción del mercado de Infocomunicaciones en la región hacia la red de última generación desplegada por JASEC, atrayendo clientes a los diferentes servicios del negocio de JASEC.

Operación de la Red de Fibra

El objetivo principal es atender la operación mayorista de la red, incluyendo a JASEC, y cualquier otro operador.

Funciones:

- Dadas de alta y dadas de baja.
- Traslados.
- Integración física y lógica de redes o plataformas de transporte de datos.
- Mantenimiento predictivo y correctivo de la red y de las conexiones de los clientes.
- Monitoreo y gestión de la red.
- Operación y mantenimiento del Centro de Operaciones Cerrillos.
- Garantizar los SLA del reglamento de prestación y calidad de los servicios RPCS.
- Gestión de averías relacionadas con la red.
- Muchas de estas tareas son 24/7.

Planificación y administración de la Red:

Objetivo principal: proyectar y ejecutar el crecimiento y la densificación de la red, que incluye construcción de zonas sin cobertura, nuevos desarrollos, factibilidad de uso de



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

fibra gris, planificación de equipos y materiales para atender el crecimiento.

Funciones:

- Desarrollar estudios de futuros desarrollos inmobiliarios, comerciales y residenciales para proyectar y diseñar el crecimiento de la red.
- Diseño de nuevas etapas de la red.
- Administración técnica de los contratos mayoristas.
- Administración del OSS/BSS, incluyendo la interoperabilidad de plataformas e interfaces con los equipos OLT.

Administración de los agregadores de la red.

Comercialización:

Despacho y Compra de Energía:

Objetivo: Optimizar la oferta y demanda de productos eléctricos de JASEC, mediante la producción propia de la Empresa.

Operación Comercial:

Se encarga de Planificar, dirigir, coordinar, controlar y dar seguimiento a todas aquellas actividades orientadas al cliente, desde que este solicita el servicio eléctrico hasta la instalación, facturación y recaudación.

Son funciones de la Operación Comercial las siguientes:

- Mantener estrategias corporativas de atención, servicio al cliente y mercadeo.
- Dirigir la gestión de precios, facturación y cobro en forma eficiente y oportuna.
- Mantener actualizada y completa la información de sus clientes.
- Desarrollar programas de uso racional y conservación de energía.
- Garantizar el desarrollo de un sistema de medición y toma de lecturas modernas y precisas.
- Mantener una investigación permanente sobre nuevos mercados, segmentos o nichos para productos y servicios de la empresa.

Esta unidad tiene bajo su responsabilidad los siguientes procesos:

Atención al Cliente:

- Brindar servicios e información oportunos, ágiles y eficientes de calidad certificada que supere las expectativas de los clientes
- Mantener una estrategia de mercadeo basada en el conocimiento del mercado que asegure la atracción de nuevos clientes, el mantenimiento y lealtad de los actuales y el posicionamiento de la empresa.



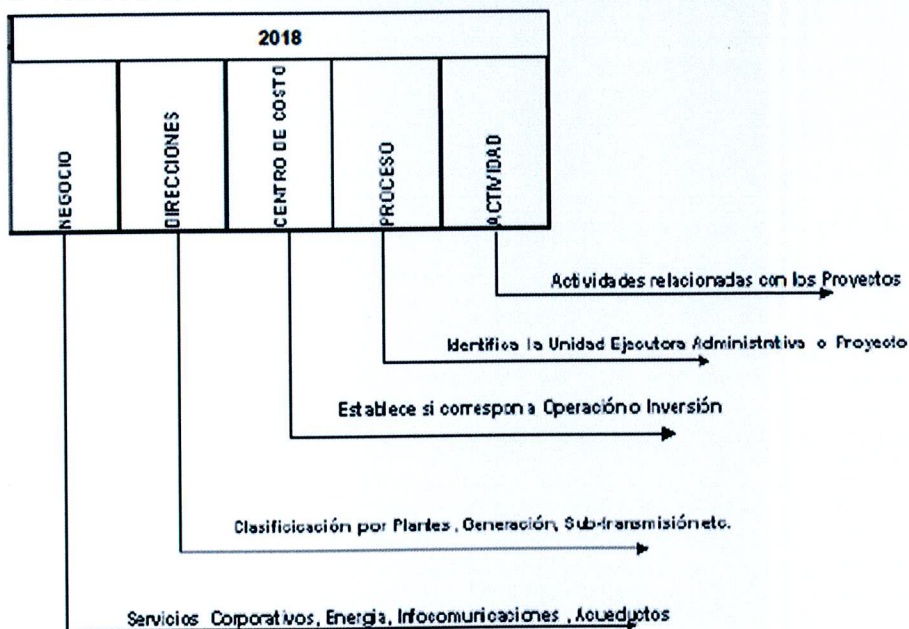
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Facturación y Recaudación:

- Asegurar un proceso de lectura, información y facturación eficiente, moderna, oportuna y precisa.
- Mantener un proceso de cobro eficiente y seguro con opciones innovadoras de pago.

2. TRUCTURA PROGRAMATICA



La estructura presupuestaria 2018 no presenta cambios en cuanto a la relación de la estructura del 2017, su objetivo primordial es lograr una vinculación con la codificación contable, en cuanto a asimilar la nomenclatura de las cuentas, no así en los resultados de la contabilización tanto presupuestaria como la contable ya que en su gran mayoría utilizan bases distintas.

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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.

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

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.

Análisis de los principales problemas internos y externos

Como parte de la metodología para la formulación del Plan Estratégico 2018-2022 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.

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

Los resultados se presentan a continuación.

Análisis FODA en Capacidad Organizacional**Fortalezas:**

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

Debilidades:

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. Poca 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.

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

1. Gestión y retención del personal de la generación de los "millenials"
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.

Amenazas:

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 un Sistema de Contabilidad de Costos y de un Sistema s 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.

Análisis FODA en Procesos Internos**Fortalezas:**

1. Los servicios ofrecidos por la institución alcanzan y mantienen altos índices de calidad en el sistema de la red eléctrica.

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

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.

Oportunidades:

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

Amenazas:

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.

Análisis FODA en Clientes**Fortalezas:**

1. Buena imagen de JASEC en el servicio eléctrico que brinda.

Debilidades:

1. Los programas de fortalecimiento de marca no han contribuido para que JASEC sea reconocida a nivel nacional como una empresa de tecnología.

Oportunidades:

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.

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

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.

Amenazas:

1. Fuga de clientes de infocomunicaciones hacia otros competidores

Análisis FODA en Financiero**Fortalezas:**

1. No se identificaron fortalezas para la perspectiva financiera.

Debilidades:

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 tanto en el área de energía como en infocomunicaciones.
6. Poca claridad y planificación de recursos presupuestarios para estudios de prefactibilidad.

Oportunidades:

1. Apertura de mercado eléctrico conllevará mayor crecimiento y desarrollo
2. Crecimiento habitacional y desarrollo socio-económico de Cartago, conlleva un incremento sustancial en cantidad de abonados servidos.

Amenazas:

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.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

4. VINCULACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2018.

En el punto anterior quedó abordada la estrategia de alto nivel o marco estratégico institucional de JASEC.

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

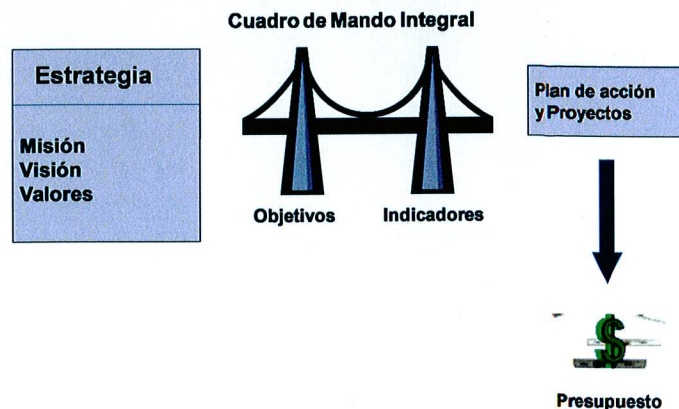
En el caso de JASEC quedaron denominadas de la siguiente manera:

- 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.

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:



El puente en el Plan Estratégico.

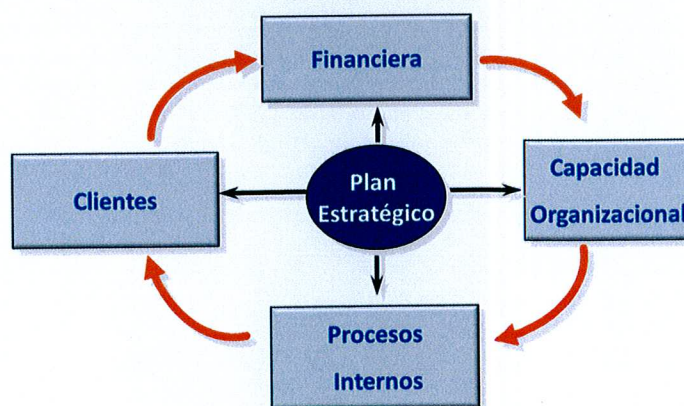


JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

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.

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



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.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

PERSPECTIVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Capacidad Organizacional	Gestionar oportunamente soluciones de TI y las comunicaciones que mejoren el desempeño y la toma de decisiones	Jefe de Área Tecnologías de Información y Comunicaciones	# de sistemas puestos en marcha en el plazo planificado / Total de sistemas planificados en el año	Jefe de Departamento Gestión de Sistemas Mantenimiento y Desarrollo	Anualmente	Subgerencia	
Descripción				Resultado esperado			
Desarrollar, implementar y mantener soluciones de TIC que mejoren el desempeño y la toma de decisiones, y permita un acercamiento con los clientes				Soluciones integradas que eviten reprocesos de información y faciliten la toma de decisiones			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	20%	100%	100%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Analizar las causas de atraso de los proyectos de TIC		Jefaturas Área Tecnologías de Información y Comunicaciones		12/2017	No requiere recursos financieros	
2	Establecer un programa de control y seguimiento de los proyectos de TIC		Jefaturas Área Tecnologías de Información y Comunicaciones		12/2017	No requiere recursos financieros	
3	Desarrollar e implementar el sistema de Facturación y Cobro		Jefaturas Área Tecnologías de Información y Comunicaciones		12/2018	109,000,000.00	
4	Implementar la plataforma de comunicaciones unificadas a través de la Central Telefónica		Jefaturas Área Tecnologías de Información y Comunicaciones		12/2018	47.337.800,00	
5	Desarrollar las aplicaciones para telefonía móvil (Apps)		Jefaturas Área Tecnologías de Información y Comunicaciones		12/2018	13,750,000.00	
6	Implementar las interfaces de los diferentes sistemas, para facilitar la transferencia automática de información entre ellos		Jefaturas Área Tecnologías de Información y Comunicaciones		12/2018	No requiere recursos financieros	

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño	Indicador	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Capacidad Organizacional	Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos	Jefe de Área Tecnologías de Información y Comunicaciones	# de incidencias atendidas en el tiempo acordado en los SLA / # de incidencias atendidas	Coordinador de Soporte Técnico	Trimestralmente	Subgerencia	
Descripción				Resultado esperado			
Brindar los servicios que provee TIC bajo parámetros de prioridad, calidad y tiempos acordados				Mejorar la satisfacción del cliente interno al proveer los servicios de TI bajo los niveles de calidad consensuados			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	60%	70%	100%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Rediseñar y firmar los acuerdos de niveles de servicio con los clientes internos		Jefaturas Área Tecnologías de Información y Comunicaciones		12/2018	No requiere recursos financieros	
2	Rediseñar e implementar la nueva estructura organizacional para la UTI		Jefaturas Área Tecnologías de Información y Comunicaciones		06/2018	No requiere recursos financieros	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2017-2022							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño	Indicador	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Capacidad Organizacional	Mantener la continuidad del servicio de la infraestructura tecnológica	Jefe de Área Tecnologías de Información y Comunicaciones	Disponibilidad de la infraestructura total = (D.Sistemas + D. Bases de datos + D. Redes + D. Central Telefónica) / 4	Jefe de Departamento Gestión de la Arquitectura y Comunicaciones	Trimestralmente	Subgerencia	
Descripción				Resultado esperado			
Por continuidad del servicio quiere decir implementar las actividades necesarias que minimicen las salidas de la infraestructura informática				Lograr la mayor tasa de disponibilidad de la infraestructura informática			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	50%	60%	70%	80%	90%	100%	NA
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	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.			Jefaturas Área Tecnologías de Información y Comunicaciones	12/2018	No requiere recursos financieros	

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Capacidad Organizacional	Implementar la gestión por valores en JASEC	Jefe de Departamento Talento Humano	Resultado del monitoreo de la gestión por valores institucionales	Jefe de Departamento Talento Humano	Anualmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Por mejorar la cultura de compromiso se entiende lograr que los funcionarios comprendan y apliquen los valores de JASEC				Todo proceso de toma de decisiones debe ser ejecutado al amparo de los valores institucionales			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	No disponible	No disponible	75%				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Diagnosticar el estado de situación de los valores en JASEC			Comisión de Valores, Gerente General	06/2018	No requiere recursos financieros	
2	Diseñar y aprobar una campaña para desarrollar los valores institucionales			Comisión de Valores, Gerente General	12/2018	No requiere recursos financieros	
3	Institucionalizar la gestión por valores			Jefe de Departamento Talento Humano	12/2018	No requiere recursos financieros	
4	Dar seguimiento a la institucionalización de la gestión por valores			Jefe de Departamento Talento Humano	12/2019	No requiere recursos financieros	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Capacidad Organizacional	Tener personal certificado en puestos clave	Jefe de Departamento Talento Humano	# personas certificadas / total personas a certificar	Jefe de Departamento Talento Humano	Anualmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Por personal certificado se entiende aquellos que cumplieron con el programa de certificación de puestos, aprobando con una nota superior a 80 la prueba realizada.				Personas clave certificadas			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	No disponible	No disponible	No disponible	25%	50%	75%	90%
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)
1	Identificar los puestos clave de la organización			Talento Humano, Gerencia, Jefaturas		12/2018	No requiere recursos financieros
2	Diseñar e implementar un plan de certificación de puestos			Talento Humano, Gerencia, Jefaturas		06/2019	No requiere recursos financieros
3	Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas			Talento Humano, Gerencia, Jefaturas		06/2019	No requiere recursos financieros
4	Diseñar e implementar planes de acción para asociar de la mejor forma a la persona con el puesto, en los casos que sea procedente.			Talento Humano, Gerencia, Jefaturas		12/2019	No requiere recursos financieros

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Capacidad Organizacional	Mejorar las habilidades y competencias del recurso humano	Jefe de Departamento Talento Humano	Número de personas con evaluación de habilidades y competencias mayor a 80% / total personas a evaluar	Jefe de Departamento Talento Humano	Semestralmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
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				La totalidad de los funcionarios de JASEC cuentan con la formación y competencia que ameritan los puestos			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	80%	80%	81%				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)
1	Mejorar las evaluaciones de habilidades y competencias del personal.			Talento Humano, Gerencia, Jefaturas		12/2018	No requiere recursos financieros
2	Diseñar e implementar un plan de sucesiones del personal clave.			Talento Humano, Gerencia		06/2018	No requiere recursos financieros
3	Re enfocar el plan de capacitaciones de acuerdo a resultados de evaluaciones de habilidades y competencias.			Talento Humano, Gerencia		06/2018	No requiere recursos financieros



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño		Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:
Procesos Internos	Mantener una alta disponibilidad de las plantas para la generación eléctrica	Jefe de Área Generación y Jefes de Departamento de Generación		Horas disponibles / horas al año	Jefe de Área Generación y Jefes de Departamento de Generación	Mensualmente	
Descripción					Resultado esperado		
Por alta disponibilidad de la generación eléctrica se entiende mantener índices de disponibilidad de planta por encima del 98%					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		
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	98%	99%	99%				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Sustitución de secciones de la tubería de presión para poder garantizar la continuidad de la planta Birris III.			Jefe de Área Generación	12/2018	30,044,137,00	
1.1	Asesoría para el cambio de tubería de presión de la planta hidroeléctrica Birris 3.						

Iniciativas Estratégicas 2017-2022							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:		Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:
Procesos Internos	Atender oportunamente las recomendaciones de los entes reguladores y contralores	Gerencia General		# de recomendaciones y disposiciones de los entes reguladores y contralores acatadas en el plazo determinado / Total de recomendaciones y disposiciones	Profesional Gerencia	Mensualmente	Gerencia General
Descripción					Resultado esperado		
Controlar los flujos de información y de cumplimiento de requerimientos de entes reguladores.					Que no existan desviaciones en la atención de requerimientos de entes reguladores.		
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	ND	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Diseñar un procedimiento y sus respectivos formularios para oficializar el seguimiento de las disposiciones.			Gerencia General	12/2017	No requiere recursos financieros	
2	Implementación de un sistema informático de seguimiento del cumplimiento de las disposiciones.			Gerencia General	12/2018	No requiere recursos financieros	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Procesos	Disminuir la duración promedio de interrupciones	Director de Operaciones	Duración promedio de Interrupción (nivel 4) (Horas)	Jefe de Área Distribución	Mensualmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
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.				Mantener el índice de duración promedio de interrupción a nivel IV por debajo de los máximos establecidos por ARESEP y el promedio nacional			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	4,50	4,50	4,00				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: San Rafael			Jefe de Área Distribución	06/2018	₡	330.000.000,00
2	Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Taras y Ochomogo			Jefe de Área Distribución	03/2018	₡	309.346.272,64
3	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			Jefe de Área Distribución	06/2018	₡	15.000.000,00
4	Incorporar herramientas de software que permitan optimizar los planes de mantenimiento de las redes de distribución y la gestión de activos de la institución			Jefe de Área Distribución	06/2018	₡	20.000.000,00
5	Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Guadalupe Centro la Joya.			Jefe de Área Distribución	06/2018	₡	263.767.068,06
6	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						
6.1	10 vehículos (199.000.000,00)						
6.2	Camión tipo grúa para atender las averías en el levantamiento de postes (194.000.000,00)			Jefe de Área Distribución	12/2018	₡	663.000.000,00
6.3	Grúa para POR cabina sencilla una canasta (122.000.000,00)						
6.4	6 vehículos tipo pick up 4x4 con carrocería (120.000.000,00)						
6.5	Equipo líneas energizadas (5.000.000,00)						
6.6	Herramientas y equipos (13.000.000,00)						
6.7	Tester, probadores (10.000.000,00)						
7	Modernizar las salidas a 34,5 KV de los circuitos de la subestación CONCAVAS por medio de tecnología modular en Gas SF6			Jefe de Área Distribución	12/2018	₡	260.000.000,00
7.1	Construcción de redes de distribución eléctricas subterráneas.						
8	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			Jefe de Área Distribución	12/2018	₡	203.000.000,00
8.1	Adquisición equipos de protección y respaldo de energía (127.000.000,00)						
8.2	Controles de equipo de protección						
8.3	Cuchillas (27.000,00)						



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018						
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:
Procesos	Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones	Director de Operaciones	Frecuencia promedio de Interrupción (nivel 4) (Veces)	Jefe de Área Distribución	Mensualmente	Gerencia General
Descripción				Resultado esperado		
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.				Mantener el índice de duración promedio de interrupción a nivel IV por debajo de los máximos establecidos por ARESEP y el promedio nacional		
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021
	6,70	6,00	5,50			
N°	Iniciativas estratégicas	Responsable			Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)
1	Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: San Rafael	Jefe de Área Distribución			06/2018	₡ 330.000.000,00
2	Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Taras y Ochoмого	Jefe de Área Distribución			03/2018	₡ 309.346.272,64
3	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	Jefe de Área Distribución			06/2018	₡ 15.000.000,00
4	Incorporar herramientas de software que permitan optimizar los planes de mantenimiento de las redes de distribución y la gestión de activos de la institución	Jefe de Área Distribución			06/2018	₡ 20.000.000,00
5	Reconstrucción parcial y aplicación de mejoras tecnológicas de distribución a los circuitos y ramales estratégicos que presentan múltiples perturbaciones: Guadalupe Centro la Joya.	Jefe de Área Distribución			06/2018	₡ 263.767.068,06
6	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	Jefe de Área Distribución			12/2018	₡ 663.000.000,00
6.1	10 vehículos (199.000.000,00)					
6.2	Camión tipo grúa para atender las averías en el levantamiento de postes (194.000.000,00)					
6.3	Grúa para POR cabina sencilla una canasta (122.000.000,00)					
6.4	6 vehículos tipo pick up 4x4 con carrocería (120.000.000,00)					
6.5	Equipo líneas energizadas (5.000.000,00)					
6.6	Herramientas y equipos (13.000.000,00)					
6.7	Tester, probadores (10.000.000,00)					
7	Modernizar las salidas a 34,5 KV de los circuitos de la subestación CONCAVAS por medio de tecnología modular en Gas SF6	Jefe de Área Distribución			12/2018	₡ 260.000.000,00
7.1	Construcción de redes de distribución eléctricas subterráneas.					
8	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	Jefe de Área Distribución			12/2018	₡ 203.000.000,00
8.1	Adquisición equipos de protección y respaldo de energía (127.000.000,00)					
8.2	Controles de equipo de protección					
8.3	Cuchillas (27.000,00)					



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:		Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:
Procesos Internos	Aumentar la extensión de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura	Director de Operaciones	Área de cobertura calculada / Área geográfica potencial de cobertura		Jefe de Área Distribución	Trimestralmente	Gerencia General
Descripción					Resultado esperado		
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.					Que haya accesibilidad de la red eléctrica en el área geográfica de cobertura.		
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	10,80	14,00	18,00				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Actualizar base de datos de activos de la red, según períodos definidos por procedimientos ordinarios.		Jefe de Área Distribución		12/2018	C\$ 109.000.000,00	
2	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.		Jefe de Área Distribución		12/2018	C\$ 336.000.000,00	
2.1	Extensión líneas de distribución (77.000.000,00)						
2.2	Herrajes, postes, cable de aluminio triplex (134.000.000,00)						
2.3	Transformadores (125.000.000,00)						

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:		Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:
Procesos	Mantener una alta disponibilidad de la red de alumbrado público	Director de Operaciones	# de horas no disponibles / de horas	Total	Jefe de Área Distribución	Trimestralmente	Gerencia General
Descripción					Resultado esperado		
Por tiempo no disponible se entiende aquél contado a partir de que se recibe el reporte hasta el momento en que es atendido.					Que la totalidad de las luminarias averiadas sean reparadas.		
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	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		Jefe de Área Distribución		12/2018	C\$ 20.000.000,00	
2	Modernizar el parque de alumbrado público con tecnología Led a una tasa de sustitución de 3.000 luminarias por año.		Jefe de Área Distribución		12/2018	C\$ 63.360.000,00	
2.1	Adquisición de luminarias led.						



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Procesos	Atender oportunamente los incidentes de luminarias	Director de Operaciones	Porcentaje de atención de reportes de mantenimiento de alumbrado público inferior a los 5 días hábiles	Jefe de Área Distribución	Trimestral	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Atender la totalidad de reportes e incidencias del parque de luminarias de alumbrado publico en forma y tiempo				Que la totalidad de reportes e incidentes sea atendido en forma y tiempo			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	98%	100%	100%				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Incorporar herramientas de software que permitan optimizar los planes de mantenimiento de la redes de alumbrado Público y la gestion de activos de la institución			Jefe de Área Distribución	12/2018	₡ 20.000.000,00	

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Procesos Internos	Aumentar la accesibilidad del servicio de alumbrado público	Director de Operaciones	Área de cobertura de alumbrado público calculada / Área geográfica potencial de cobertura	Jefe de Área Distribución	Trimestralmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Por aumentar la accebilidad del servicio de alumbrado público se entiene como nuevas instalaciones de luminarias donde tecnica y legalmente corresponda apliando el área de cobertura del alumbrado público en la zona servida				Un incremento sostenido del área de cobertura del alumbrado público			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	86%	86%	87%				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Contar con un plan de expansión aprobado			Jefe de Área Distribución	03/2018	No requiere recursos financieros	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Procesos Internos	Atender oportunamente la protección del recurso hídrico y del ambiente en general, de los procesos de JASEC	Por definir	Grado de cumplimiento del Plan anual	Por definir	Trimestralmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Protección del ambiente incentivando el cambio cultural a nivel interno como externo, propiciando un uso racional y eficiente de los recursos				Ser C-Neutral y protección de los recursos naturales asociados a los procesos y proyectos			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	90%	90%	90%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	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.		Por definir		2018	No requiere recursos financieros	
2	Formular el Plan de Gestión Ambiental Institucional, Promoción y Sensibilización Ambiental Corporativa, Parque Ambiental Tuis y Coordinación con Sectores e instituciones en la materia		Por definir		2018	No requiere recursos financieros	
3	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		Por definir		2018	No requiere recursos financieros	

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Procesos Internos	Tener la infraestructura de edificios y mobiliario necesaria para el crecimiento de la institución	Por definir	Grado de cumplimiento del Plan de acción	Por definir	Trimestralmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Identificar y planificar las obras de infraestructura y mobiliario para que los colaboradores de la institución posean un adecuado lugar de trabajo				Infraestructura y mobiliario adecuados a la cantidad de colaboradores de la empresa			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	90%	100%	NA	NA	NA	NA	NA
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Elaborar un diagnóstico de las necesidades de la infraestructura de edificios.		Por definir		12/2017	No requiere recursos financieros	
2	Elaborar un plan de acción para cumplir con las necesidades de la infraestructura de edificios.		Por definir		12/2018	C\$ 15.000.000,00	
2.1	Servicio de topografía (15.000.000,00).						
3	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 ANUAL		Por definir		2018	C\$ 10.000.000,00	
3.1	Adquisición de mobiliario y equipo de oficina.						
4	Construcción de nuevas oficinas.		Por definir		2018	C\$ 50.000.000,00	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Procesos Internos	Desarrollar una cartera de proyectos para servicios y nuevas obras	Por definir	Grado de cumplimiento del Plan anual	Por definir	Trimestralmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Mantener actualizada la cartera de inversión priorizada de JASEC (portafolio) de acuerdo a las políticas y requerimientos de los diferentes procesos de la institución.				Plan Quinquenal actualizado y priorizado			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	90%	90%	100%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)		
1	Formular los posibles nuevos servicios de JASEC, conforme a las necesidades de los clientes y dentro del marco legal		Por definir	2018	No requiere recursos financieros		
2	Formular y aprobar el plan anual de proyectos de nuevos servicios de JASEC		Por definir	2018	No requiere recursos financieros		
3	Implementar el proceso de I+D en toda la organización		Por definir	2018	C\$ 30.000.000,00		
4	Formular políticas financieras y técnicas para nuevos servicios de JASEC		Por definir	2017	C\$ 5.000.000,00		
5	Modernización de plantas propias del SH. BIRRI 3 Y DEL SH. B° Morado 1,2,3, optimización y ampliación de plantas.		Por definir	2018	C\$ 465.000.000,00		
5.1	Modernización del Sistema Barro Morado.						

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Procesos Internos	Mantener la calidad del servicio de Internet de JASEC	Jefe de Área Infocomunicaciones	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%	Jefe de Área Infocomunicaciones	Trimestralmente	Jefe de Área Infocomunicaciones/Sutel	
Descripción				Resultado esperado			
Se refiere a tener controlados los parámetros técnicos asociados al servicio, basado en la utilización de una red mayorista				Cumplimiento o mejora de los índices asociados			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	100%	100%	100%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)		
1	Parametrizar el tiempo de monitoreo y mejorar los estudios de tendencias		Jefe de Área Infocomunicaciones	12/2017	1.200.000		
2	Identificar las tendencias de uso de internet, según horario y grupo etario - tipo de cliente		Jefe de Área Infocomunicaciones	10/2017	2.400.000		
3	Hacer un programa de realización de concursos para compra de ancho de banda, basado en las metas de indicadores con tendencia a la mejora		Jefe de Área Infocomunicaciones	NA	NA		
4	Identificar los servicios IP internacionales más comunes, desarrollando mapas de ruta y tiempos de retardo individuales		Jefe de Área Infocomunicaciones	02/2018	1.800.000		



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018

Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Procesos Internos	Mantener la continuidad de la transmisión de datos para mayoristas	Jefe de Área Infocomunicaciones	# de incidencias atendidas en el tiempo establecido en los contratos / total de incidencias	Infocomunicaciones	Diariamente	Jefe de Área Infocomunicaciones	
Descripción				Resultado esperado			
Se entiende por continuidad cumplir los índices de continuidad establecidos para mayoristas				Lograr que los indicadores iguallen o mejoren a los establecidos en los contratos			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	100%	100%	100%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Revisar si los tiempos establecidos están acorde con las necesidades de los clientes o la industria		Jefe de Área Infocomunicaciones		12/2017	1.200.000	
2	Contar con monitoreo de parámetros de uso de agregadores		Jefe de Área Infocomunicaciones		01/2018	19.000.000	
3	Contar con protocolo estandarizado para atención de averías masivas por postería, conjuntamente con Energía		Jefe de Área Infocomunicaciones		11/2017	600.000	

Iniciativas Estratégicas 2018

Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Procesos Internos	Ejecutar oportunamente los proyectos	William Blanco	# de proyectos a tiempo según línea base/ total de proyectos con Unidad	Director del Proyecto	Trimestral	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Desarrollo de estudios para la ejecución de nuevos proyectos y construcción de los proyectos				Estudios y proyectos construidos			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	ND	0%	100%	NA	NA	NA	NA
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Construir el alcantarillado sanitario del Cantón Central de Cartago: Unidad Ejecutora de la 1ERA ETAPA 60lt/s		Coordinador Desarrollar Nuevos Servicios		03/2018	2.700.000.000	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

PERSPECTIVA CLIENTES

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Clientes	Ser percibido por los clientes como una empresa que da servicios ágiles y oportunos, que superan su expectativa con precios competitivos	Director de Comercialización	Resultado ponderado de las encuestas de opinión	Jefe de Área Operación Comercial	Anualmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
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				Generar un sentido de satisfacción que garantice la atracción y retención del cliente			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	85%	85%	85%				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	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)			Director de Comercialización	01/2018	No requiere recursos financieros	
2	Socializar los resultados y determinar acciones de mejora para que cada área trabaje en los aspectos que requieren mejora			Director de Comercialización	04/2018	No requiere recursos financieros	
3	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			Director de Comercialización	02/2018	47.337.800,00	
4	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			Director de Comercialización	02/2018	13,750,000.00	
5	Elaborar e implementar una campaña de comunicación interna y externa en la cual se exhalten los aspectos positivos de los servicios que brinda JASEC			Director de Comercialización	02/2018	No requiere recursos financieros	
6	Realizar un estudio de factibilidad para la implementación de una sucursal móvil para atención de trámites de los clientes			Director de Comercialización	02/2018	No requiere recursos financieros	
7	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			Director de Comercialización	12/2017	No requiere recursos financieros	
8	Ampliar el portafolio de Servicios de Asesoría y Acompañamiento a los clientes corporativos			Director de Comercialización	02/2018	No requiere recursos financieros	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:		Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:
Clientes	Aumentar la participación de JASEC en el mercado de servicios de infocomunicaciones	Director de Comercialización	Porcentaje de ocupación de la red de fibra de JASEC (mayorista y minorista)		Director de Comercialización	Trimestralmente	Gerencia General
Descripción					Resultado esperado		
Por aumentar la participación se entiende dar una mayor ocupación a la fibra óptica de JASEC, considerando mayorista y minorista					Ofrecer múltiples servicios de infocomunicaciones		
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	20%	25%	60%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Elaborar la estrategia de atracción y retención de operadores mayoristas que comercialicen diferentes servicios a través de la red de fibra de JASEC.		Director de Comercialización		12/2018	No requiere recursos financieros	
2	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)		Director de Comercialización		12/2018	6.000.000,00	

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:		Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:
Clientes	Mejorar la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa	Director de Comercialización	Resultado del sondeo de opinión		Director de Comercialización	Anualmente	Gerencia General
Descripción					Resultado esperado		
Por mantener una imagen favorable se entiende que el público considere a JASEC como una empresa que contribuya al desarrollo de Cartago					Lograr la identidad del público con la institución		
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	80%	80%	85%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Elaborar y ejecutar un plan de Responsabilidad Social Corporativa		Director de Comercialización		04/2018	30.000.000,00	
1.1	1 vehículo eléctrico y 2 electrolineras (22.000.000,00).						
1.2	CONCURE, transporte para grupos ecológicos. (5.000.000,00)						
2	Implementar en forma sistemática un programa de evaluación anual de la opinión que el público tiene sobre la imagen corporativa de la empresa.		Director de Comercialización		02/2018	1.500.000,00	
3	Implementar un manual de atención de Crisis, en lo que respecta a comunicación e imagen corporativa.		Director de Comercialización		01/2018	2.000.000,00	
4	Elaborar y ejecutar una campaña de información que resalte los logros, proyectos y desarrollo de obras e inversiones que realiza la empresa		Director de Comercialización		02/2018	50.500.000,00	
4.1	Publicidad y propaganda (50.500.000,00)						



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

PERSPECTIVA FINANCIERA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Financiera	Incrementar la cobertura de generación de efectivo de operación sobre costos de operación y servicio de la deuda	Subgerencia General	EBITDA / Servicio Deuda	Jefe de Departamento Contabilidad	Trimestralmente	Subgerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Que los flujos de efectivo provenientes de la operación cubran a los costos de operación y al pago de la deuda				Una relación EBITDA / Servicio Deuda mayor o igual a 1.25			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	0,60	0,60	0,48				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (€)	
1	Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.			Subgerencia General	Diciembre 2018	5,000,000,00	
2	Implementar el proceso de I+D.			Gerencia General	Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
3	Restructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.			Coordinador Planificación Institucional	Diciembre 2018	3.000.000,00	
4	Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.			Gerencia General	Noviembre 2018	No requiere recursos financieros	
5	Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.			Subgerencia General	Diciembre 2017	No requiere recursos financieros	
6	Desarrollar un programa de calificación de riesgo crediticio.			Subgerencia General	Diciembre 2018	5.000.000	
7	Implementar el uso de presupuestos plurianuales.			Jefe de Área Servicios Financieros	Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
8	Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.			Jefe de Área Servicios Financieros	Diciembre 2017	50.000.000	
9	Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.			Subgerencia General	Diciembre 2018	5.000.000	
10	Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.			Gerencia General	Junio 2018	No requiere recursos financieros	
11	Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.			Jefe de Área Servicios Financieros	Diciembre 2018	5.000.000	
12	Restructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.			Subgerencia General	Junio 2018	No requiere recursos financieros	
13	Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.			Jefe de Área de Operación Comercial	Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Financiera	Incrementar la rentabilidad del negocio de Energía	Subgerencia General	Energía: Utilidad de Operación / Activo Fijo Promedio Operación	Jefe de Departamento Contabilidad	Trimestralmente	Subgerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Que la rentabilidad medida sobre los activos sea apropiada a la naturaleza del negocio de Energía				Que la rentabilidad del negocio de energía sea mayor igual al rédito teórico			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	-3,79%	-3,79%	-3,03%				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (€)	
1	Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.			Subgerencia General	Diciembre 2018	5.000.000,00	
2	Implementar el proceso de I+D.			Gerencia General	Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
3	Restructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.			Jefe de Área Servicios Financieros	Diciembre 2018	3.000.000,00	
4	Implementar el uso de presupuestos plurianuales.			Jefe de Área Servicios Financieros	Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
5	Restructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.			Subgerencia General	Junio 2018	No requiere recursos financieros	
6	Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.			Jefe de Área de Operación Comercial	Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Financiera	Incrementar la rentabilidad del negocio de Infocomunicaciones	Subgerencia General	Infocomunicaciones: Utilidad Antes de Impuestos e Intereses/ Activos	Jefe de Departamento Contabilidad	Trimestralmente	Gerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Que la rentabilidad medida sobre los activos sea apropiada a la naturaleza del negocio de Infocomunicaciones				Que la rentabilidad medida sobre los activos sea mayor o igual al Costo Promedio Ponderado de Capital			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	No Disponible	-5,00%	-4,00%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (€)	
1	Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.		Subgerencia General		Diciembre 2018	5.000.000,00	
2	Implementar el proceso de I+D.		Gerencia General		Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
3	Restructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.		Jefe de Área Servicios Financieros		Diciembre 2018	3.000.000,00	
4	Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.		Gerencia General		Noviembre 2018	No requiere recursos financieros	
5	Implementar el uso de presupuestos plurianuales.		Jefe de Área Servicios Financieros		Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
6	Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.		Jefe de Área de Operación Comercial		Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	colector del indicad	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Financiera	Mejorar la relación entre activos circulantes y pasivos circulantes	Subgerencia General	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Jefe de Departamento Contabilidad	Trimestralmente	Subgerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Que los activos de corto plazo cubran a los pasivos de corto plazo				Una relación del activo circulante y pasivo circulante mayor o igual a 1.1			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	0,4	0,4	0,5	0,7	0,8	1,0	1,1
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (€)	
1	Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.		Subgerencia General		Diciembre 2018	5,000,000,00	
2	Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.		Gerencia General		Noviembre 2018	No requiere recursos financieros	
3	Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.		Subgerencia General		Diciembre 2017	No requiere recursos financieros	
4	Desarrollar un programa de calificación de riesgo crediticio.		Subgerencia General		Diciembre 2018	5.000.000,00	
5	Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.		Jefe de Área Servicios Financieros		Diciembre 2017	50.000.000,00	
6	Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.		Subgerencia General		Diciembre 2018	5.000.000,00	
7	Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.		Gerencia General		Junio 2018	No requiere recursos financieros	
8	Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.		Jefe de Área Servicios Financieros		Diciembre 2018	5.000.000,00	
9	Restructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.		Subgerencia General		Junio 2018	No requiere recursos financieros	
10	Implementar un programa de mejoramiento de la facturación - recaudación.		Jefe de Área de Operación Comercial		Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
11	Implementar una política de inversión de excedentes de efectivo.		Subgerencia General		Diciembre 2017	No requiere recursos financieros	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Financiera	Disminuir la exposición al riesgo cambiario	Subgerencia General	Deuda Dólares / Deuda Total	Jefe de Departamento Contabilidad	Trimestralmente	Subgerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Que la exposición por fluctuaciones en el tipo de cambio asociada al financiamiento sea menor				Que la deuda en dólares no sobrepase un 40%			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	67%	67%	54%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.		Subgerencia General		Diciembre 2018	5,000,000,00	
2	Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.		Subgerencia General		Diciembre 2017	No requiere recursos financieros	
3	Implementar la auditoría financiera externa de primer nivel.		Jefe de Área Servicios Financieros		Diciembre 2017	50.000.000,00	
4	Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.		Subgerencia General		Diciembre 2018	5.000.000,00	
5	Concretar la opción de compra anticipada Subestación Tejar por parte del ICE y abonar al saldo de los financiamientos.		Gerencia General		Junio 2018	No requiere recursos financieros	
6	Implementar un programa de venta de activos no productivos para abonar a saldos de financiamientos.		Jefe de Área Servicios Financieros		Diciembre 2018	5.000.000,00	

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:	Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:	
Financiera	Incrementar los recursos propios para I+D	Subgerencia General	Presupuesto I+D / Ventas Totales	Jefe de Departamento Presupuesto y Control	Trimestralmente	Subgerencia General	
Descripción				Resultado esperado			
Que existan un mínimo de recursos necesarios para invertir vía recursos no regulados				Tener un presupuesto para I+D respecto a las ventas mayor o igual a 0,5%			
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	No Disponible	0,20%	0,30%				
N°	Iniciativas estratégicas		Responsable		Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.		Subgerencia General		Diciembre 2018	5,000,000,00	
2	Implementar el proceso de I+D.		Gerencia General		Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
3	Desarrollar una nueva estrategia de negocio para Infocomunicaciones.		Gerencia General		Noviembre 2018	No requiere recursos financieros	
4	Implementar el uso de presupuestos plurianuales.		Jefe de Área Servicios Financieros		Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
5	Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.		Subgerencia General		Diciembre 2018	5.000.000,00	
6	Reestructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.		Subgerencia General		Junio 2018	No requiere recursos financieros	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Iniciativas Estratégicas 2018							
Perspectiva	Objetivo estratégico:	Dueño del objetivo:	Indicador:		Recolector del indicador:	Frecuencia de Medición:	Fijador de la Meta:
Financiera	Mantener el crecimiento y valor de la Empresa	Subgerencia General	CAPEX / (amortización + depreciación) ≥ 1.1		Jefe de Departamento Contabilidad	Trimestralmente	Subgerencia General
Descripción					Resultado esperado		
Que la inversión en CAPEX permita mantener el crecimiento y valor de la Empresa					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		
Metas anuales:	Línea base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	No Disponible	0,7	0,8				
N°	Iniciativas estratégicas			Responsable	Fecha de conclusión MM-AA	Presupuesto (C)	
1	Implementar el proceso de gobernanza de JASEC.			Subgerencia General	Diciembre 2018	5,000,000,00	
2	Implementar el proceso de I+D.			Gerencia General	Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
3	Reestructurar las políticas y procedimiento para el desarrollo de proyectos de inversión.			Coordinador Planeamiento	Diciembre 2018	5.000.000	
4	Implementar el uso de presupuestos plurianuales.			Jefe de Área Servicios Financieros	Diciembre 2018	No requiere recursos financieros	
5	Implementar un programa de refinanciamiento de deuda.			Subgerencia General	Diciembre 2018	5.000.000,00	
6	Reestructurar la planificación, desarrollo y control de los estudios tarifarios.			Subgerencia General	Junio 2018	No requiere recursos financieros	

Teniendo en cuenta que JASEC debe apoyarse, donde la situación lo amerite, en alianzas estratégicas con otras instituciones o empresas que puedan coadyuvar en la presentación de nuevos servicios o incursionar en nuevos mercados.

5. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL O FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

La Filosofía Empresarial de JASEC se manifiesta a través de los siguientes postulados:

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.

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

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 y se definieron tres valores principales

1. **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.
2. **Honestidad:** Es un valor que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones.
3. **Solidaridad:** Es el compromiso manifiesto de los funcionarios con las necesidades de los grupos de interés, los usuarios y sociedad en general.

6. VINCULACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – INDICADORES Y 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.

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	2017	No disponible
		2018	75%
		Línea base	No disponible
PCO-02. Tener personal clave certificado en sus puestos	# personas certificadas / total personas a certificar	2017	No disponible
		2018	10%
		Línea base	No disponible



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
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%
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%
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%
PCO-06. Cumplir con los niveles de servicio acordados a los clientes internos	Disponibilidad de la infraestructura total = (D.Sistemas + D. Bases de datos + D. Redes + D. Central Telefónica) / 4	Línea base	50%
		2017	60%
		2018	70%

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%
PPI-02. Disminuir la duración promedio de interrupciones	Duración promedio de Interrupción (nivel 4) (Horas)	Línea base	4.50
		2017	4.50
		2018	4.00
PPI-03. Disminuir la frecuencia promedio de interrupciones	Frecuencia promedio de Interrupción (nivel 4) (Veces)	Línea base	6.70
		2017	6.00
		2018	5.50
PPI-04. Conectar clientes mayoristas y de JASEC en los tiempos adecuados	# de clientes mayoristas conectados en fecha y	Línea base	95%
		2017	100%



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
	hora acordada con el cliente / Total de clientes mayoristas que solicitan conexión	2018	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%
PPI-06. Mantener la calidad del servicio de Internet de JASEC	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%
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
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 recomendaciones y disposiciones	Línea base	No disponible
		2017	100%
		2018	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%
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%



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
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%
PPI-12. Atender oportunamente la protección del recurso hídrico y del ambiente en general, de los procesos de JASEC	Grado de cumplimiento del Plan anual	Línea base	90%
		2017	90%
		2018	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
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%
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

Metas para los objetivos de clientes

Objetivo estratégico	Indicador	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%
PC-02. Aumentar la participación de JASEC en el mercado de servicios de infocomunicaciones	Porcentaje de ocupación de la red de fibra óptica de JASEC (mayorista y minorista)	Línea base	20%
		2017	25%
		2018	60%
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%

Metas para los objetivos financieros

Objetivo estratégico	Indicador	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
PF-02. Incrementar la rentabilidad del	Energía: Utilidad de	Línea base	-3.79%



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
negocio de Energía	Operación / Activo Fijo Promedio Operación	2017	-3.79%
		2018	-1.83%
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%
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
PF-05. Disminuir la exposición al riesgo cambiario	Deuda Dólares / Deuda Total	Línea base	67%
		2017	67%
		2018	62%
PF-06. Incrementar los recursos propios para I+D	Presupuesto I+D / Ventas Totales	Línea base	No disponible
		2017	0.20%
		2018	0.30%
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

7. POLITICAS INSTITUCIONALES DE JASEC (PG)

El planeamiento estratégico institucional y su operatividad es producto de la gestión del pensamiento estructurado y sistematizado de la Administración Superior, del Equipo Gerencial Ampliado y sus colaboradores, efectuado durante los últimos años en un proceso de actualización y ajuste anual participativo.

La determinación de la Estrategia en JASEC se basa en un análisis del entorno y de la situación interna de la empresa, que llevó a definir las Políticas, los Objetivos Maestros, Estratégicos, las Metas, indicadores y Planes de acción, su cronograma vinculados con el presupuesto anual y con los proyectos de inversión definidos en el Programa de Inversiones, que abarca un período de cinco años (quinquenal) en referencia con el Plan de Desarrollo Nacional y Políticas Públicas del Sector Energía. La vinculación Estratégica implica integrar en forma sistémica y ordenada de acuerdo a la naturaleza de las acciones y requerimientos institucionales las variables indicadas

PG-1 PRODUCCIÓN ENERGÍA

P1-1 Las necesidades de abastecimiento de energía y potencia de energía eléctrica de los clientes de JASEC serán satisfechas competitivamente por medio del desarrollo de esquemas de producción, asegurando la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

P1-2 La producción de energía eléctrica se realizará bajo un esquema de alta disponibilidad, desempeño y calidad, con un costo competitivo optimizando el aprovechamiento y sostenibilidad de los recursos disponibles.

PG-2 DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA

P2-1 El suministro de energía eléctrica se realizará bajo un esquema de universalidad, alta disponibilidad, con normas de calidad internacional, costo competitivo y una gestión efectiva de los insumos disponibles, orientado hacia la superación de las expectativas del cliente y en armonía con el ambiente.

PG-3 INVERSION EN DESARROLLO DE PROYECTOS

P3-1 Asegurar y ampliar la participación competitiva de JASEC en el mercado de servicios de interés público mediante el desarrollo de proyectos viables y factibles.

PG-4 ECONOMICA Y FINANCIERA

P4-1 La solvencia, solidez y desarrollo empresarial se asegurará a través de la planificación, la evaluación económica-financiera, el control de sus metas y objetivos, una actualización tarifaria oportuna, el apalancamiento financiero por diferentes esquemas, el uso arrendamientos operativos y otros modelos para el desarrollo de los servicios.

P4-2 Mantener una política tarifaria que permita una retribución competitiva y garantice el adecuado desarrollo y/o reconocimiento de los costos asociados al desarrollo de inversiones, la ampliación y el mejoramiento de los servicios, mediante arrendamientos operativos o mediante esquemas de financiamiento, incluyendo los prestamos abiertos tradicionales, los arrendamientos financieros, la emisión de deuda y cualquier otro que sea factible.

PG-5 POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

P5-1 La gestión y desarrollo empresarial se impulsará a través de un Modelo de Administración Estratégica que implemente acciones orientadas al cumplimiento de objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.

P5-2 Mantener una política de inversión que garantice el logro efectivo de los planes empresariales

P5-3 Concretar la formalización de alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo empresarial.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

PG-6 POLÍTICA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

P6-1 La gestión humana estará orientada hacia el alineamiento de los esfuerzos de las personas con la Estrategia y Objetivos de JASEC, conceptualizando e implementando una Administración Integral del Recurso Humano.

PG-7 POLÍTICA ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA

P7-1 Se mantendrá una evaluación y actualización constante de las tecnologías utilizadas en el mercado con el objeto de mejorar la competitividad en los procesos, infraestructura y equipamiento.

PG-8 POLÍTICA DE CONTROL

P8-1 Garantizar un sistema de control interno efectivo que proporcione un alto grado de seguridad y confiabilidad en la administración de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales por medio de la evaluación de resultados y rendición de cuentas.

PG-9 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE

P9-1 Brindar a los clientes servicios y atención oportunos, ágiles y eficientes, con calidad certificado e innovación que supere sus expectativas

P9-2 Fomentar el uso racional y conservación de energía, así como reducir la pérdida de energía y propiciar la actualización tecnológica de los sistemas eléctricos de los clientes.

PG-10 POLÍTICA AMBIENTAL

P10-1 Fortalecer el área de Conservar el Ambiente a través de planes de manejo de las cuencas de interés de JASEC, estableciendo un plan de gestión que permita a JASEC ser una empresa "Carbono Neutral al 2020.

P10-2 Favorecer la proyección social de la empresa en las comunidades del área de concesión mediante obras de interés comunal, conforme con el ordenamiento jurídico.

PG-11 POLÍTICA SALUD OCUPACIONAL

PG-11-1 JASEC adopta el compromiso institucional de mejorar continuamente la Gestión de Salud Ocupacional, a través de la generación de acciones preventivas, a efecto de controlar y reducir los riesgos, bajo el principio de promover y mantener el mayor grado de bienestar físico, mental, psicológico y social de los colaboradores, con el fin de minimizar los incidentes y accidentes en el trabajo, en apego a los estándares establecidos y la legislación que regula esta materia.



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y EVALUACIÓN DEL RIESGO JASEC 2017

ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE RIESGOS

- Identificar los mejoramientos que se le deben aplicar a la estructura de riesgos, con la finalidad de poder incorporar la actualización del Marco estratégico al proceso de administración y evaluación del riesgo Institucional.

SEGUIMIENTO A LOS TRATAMIENTOS

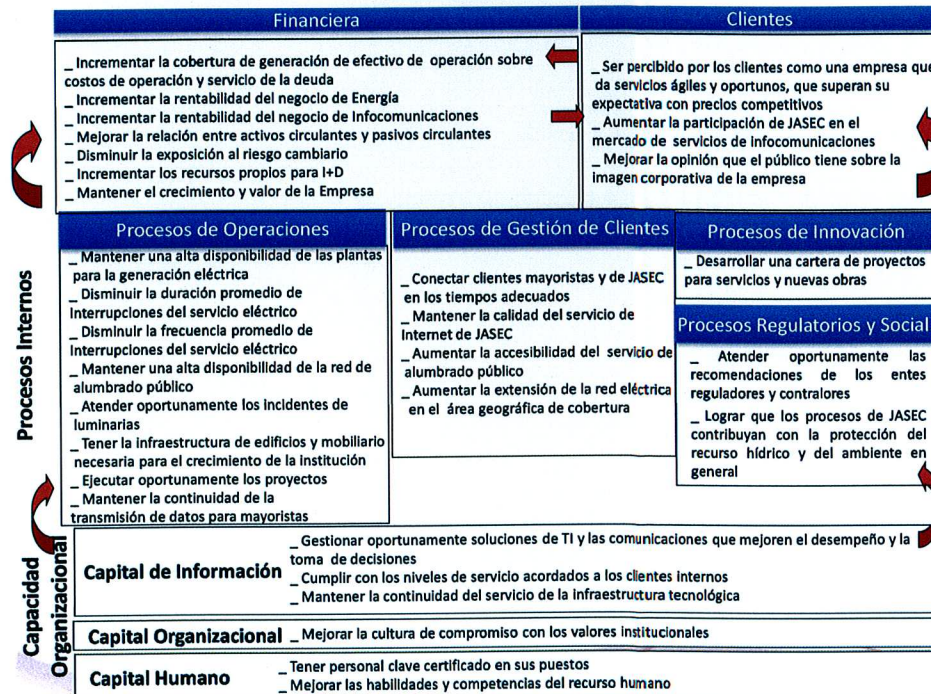
- Se debe realizar un seguimiento detallado de la propuesta de tratamientos que está incluida en la estructura de riesgos vigente antes de realizar el proceso de actualización de la estructura de riesgos.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS

- Actualizar la lista de riesgos estratégicos y alinearla con los riesgos que deben ser administrados por cada una de las dependencias.

ANEXOS

MAPA ESTRATÉGICO

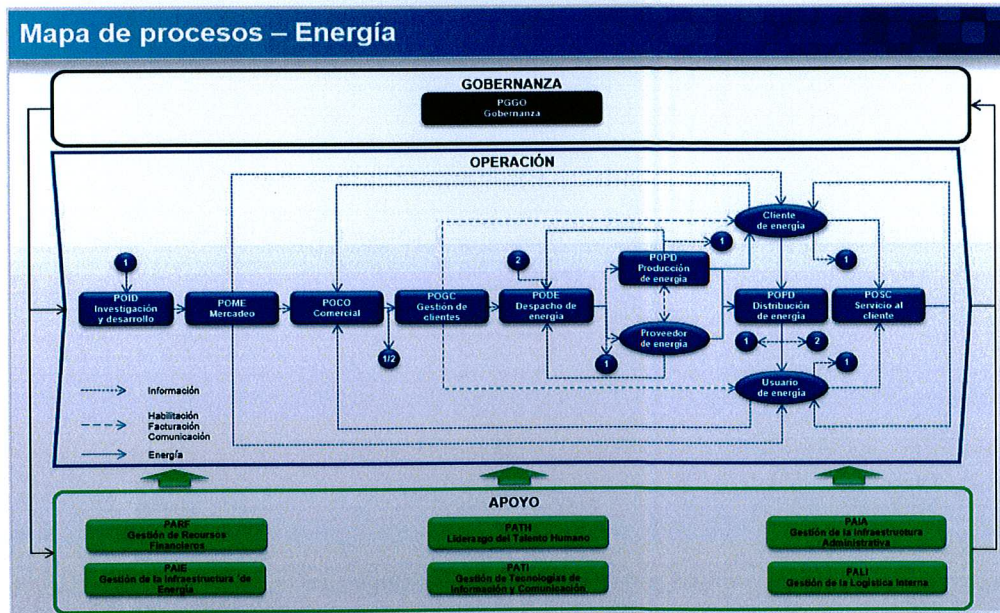




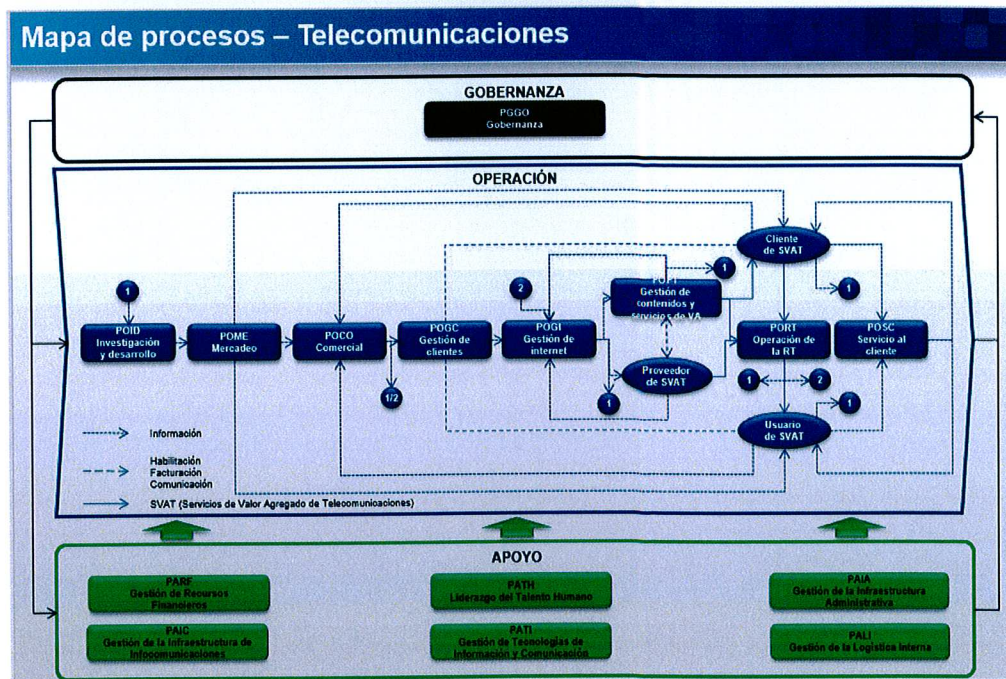
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

MAPA DE PROCESO – ENERGÍA



MAPA DE PROCESO – TELECOMUNICACIONES





JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

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

2.a. Aprobar el POA y el Presupuesto Ordinario para el año 2018, por la suma de **¢70.397.9 millones**, de acuerdo a los siguientes cuadros resumen:

Energía y Corporativos:

FUENTES DE RECURSOS				APLICACIÓN DE FONDOS				
FUENTES		TOTAL	%	USOS	Servicios Corporativos	Negocio Energía	TOTAL	%
Ventas de Bienes y Servicios		49,549.5	96.6	Gastos de Operación	5,612.0	9,122.4	14,734.4	28.7
Venta de Energía Eléctrica	47,154.4			Remuneraciones	3,515.3	2,058.8		
Venta de Otros Bienes	303.1			Operación y Mantenimiento	2,096.7	700.8		
Alquiler de Maquinaria y Equipo	1,785.9			Arendamiento Toro III		5,649.5		
Otros Servicios	199.1			Mant y Operación Toro III		715.3		
Derechos Administrativos	127.0			Compras de Energía		28,453.6	28,453.6	55.5
Ingresos de la Propiedad		100.9	0.2	Atención a la Deuda		4,308.5	4,308.5	8.4
Ints.s/títulos valores gob. CtrI	6.0			Intereses y Comisiones		1,689.9		
Intereses y Comis/s/Prestamos/s/Privado	74.4			Amortización		2,618.6		
Ints s/cotas corrientes en Bancos Estatales	20.5			Inversiones	319.1	2,847.8	3,166.9	6.2
Multas Sanciones y Remates		607.9	1.2	Remuneraciones		640.4		
Multas Varias	607.9			Inversion Nueva	319.1	2,207.4		
Otros Ingresos Diversos		20.1	0.0					
Reintegros en Efectivo	20.1							
Ingresos de Capital		385.0	0.8					
Otras Obras de Utilidad Pública	85.0							
Recuperacion de Prestamos s/ Privado	300.0							
Financiamiento		618.6	1.2	Financiamiento		618.6	618.6	1.2
Prestamos Banco de Costa Rica (Largo Pazo)	618.6			Bienes Duraderos		618.6		
TOTAL GENERAL		51,282.0	100.0	TOTAL GENERAL	5,931.1	45,350.9	51,282.0	100.0
				% de Total	11.6	88.4	100.0	



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO
JUNTA DIRECTIVA

Alumbrado Público:

FUENTES DE RECURSOS				APLICACIÓN DE FONDOS			
FUENTES	PARCIAL	TOTAL	%	USOS	Alumbrado Público	TOTAL	%
Ventas de Bienes y Servicios		1,241.6	100.0	Gastos de Operación	302.2	302.2	24.3
Alumbrado Publico	1,241.6			Remuneraciones	76.2		
				Operación y Mantenimiento	228.0		
				Compras de Energía	775.9	775.9	62.5
				Inversiones	63.4	63.4	5.1
				Atención de la Deuda	100.1	100.1	8.1
				Intereses y Comisiones BCR	56.0		
				Amortización BCR	44.1		
TOTAL GENERAL		1,241.6	100.0	TOTAL GENERAL	1,241.6	1,241.6	100.0

Infocomunicaciones:

FUENTES DE RECURSOS				APLICACIÓN DE FONDOS		
FUENTES		TOTAL	%	USOS		%
Ingresos Tributarios		314.0	2.2	Gastos de Operación	14,026.4	97.6
Impuesto sobre ventas servicios telematicos	314.0			Remuneraciones	219.2	1.5
Ingresos Corrientes		13,712.4	95.4	Servicios	1,989.7	13.8
Servicios telemáticos	2,740.0			Materiales y Suministros	10.0	0.1
Alquiler ONT	147.6			Bienes Duraderos	44.9	0.3
Recargo por reconexión (serv. telemáticos)	15.2			Amortización	9,987.8	69.5
Multas por atraso (servicios telemáticos)	27.8			Intereses y Comisiones	1,578.2	11.0
Capital de Trabajo	10,781.8			Impuestos por transferir	196.5	1.4
Financiamiento		350.7	2.4	Inversión	350.7	2.4
Prestamos Banco de Costa Rica	350.7			Materiales y Suministros	85.5	0.6
				Bienes Duraderos	265.3	1.8
TOTAL GENERAL		14,377.2	100.0	TOTAL GENERAL	14,377.2	100.0

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****Acueducto y Saneamiento Ambiental:**

FUENTES DE RECURSOS				APLICACIÓN DE FONDOS		
FUENTES		TOTAL	%	USOS		%
Otros Ingresos Diversos		1,426.4	40.8	Gastos de Operación	119.9	3.4
Reintegros en Efectivo	1,426.4			Remuneraciones	116.1	3.3
				Operación y Mantenimiento	3.8	0.1
Financiamiento		2,070.7	59.2	Inversión	3,377.2	96.6
Prestamos Banco de Costa Rica	2,070.7			Servicios	301.3	8.6
				Materiales y Suministros	82.0	2.3
				Bienes Duraderos	1,310.9	3.1
				Amortización	1,575.8	37.5
				Intereses y Comisiones	107.2	45.1
TOTAL GENERAL		3,497.1	100.0	TOTAL GENERAL	3,497.1	100.0

ARTÍCULO 3.- INFORME SOBRE FALTANTE DE ONT`s.

Para este punto se encuentran presentes el Lic. Gustavo Redondo Brenes, Líder UEN de Apoyo y el Lic. Rodolfo Molina, Coordinador Almacén Central, quienes mediante diapositivas presentaran la situación sobre las ONT`s faltantes.

Inicia don Gustavo Redondo presentando algunos datos e información general sobre la situación:

- El Proceso AME resguarda un inventario Institucional valorado en ¢ 6.453,0 millones.
- El inventario se compone por 3,1 millones de artículos. (Volumen)
- La existencia corresponde a 4,398 tipos de materiales.

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

- Mensualmente se despachan materiales con un valor promedio de ¢ 178, millones, para un total de 131.000 artículos.
- Estos materiales son entregados a través de 643 Requisiciones mensuales.
- El Almacén Infocomunicaciones tiene una rotación promedio mensual de 15 requisiciones.
- El inventario del Almacén Infocomunicaciones está valorado en ¢1,956 millones, equivalente a un 30% del inventario institucional.
- De los 70 tipos de artículos del inventario de Infocomunicaciones, 31 tienen rotación.
- Tomas Físicas Anuales

Mediante la siguiente tabla muestra el detalle de las tomas físicas anuales de todas las Bodegas-Inventario JASEC en los periodos del 2012-2017:

Periodo Toma Física Anual	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Faltantes Inventario	-438.140,21	-6.414,84	-59.000,65	0,00	-854,60	-7.560.011,00
Sobrantes Inventario	2.054.005,52	397.141,53	273.381,98	1.331,76	10.571,95	12.940,06
Diferencia Neta Según Valor						
Promedio Anual de Inventario	¢1.615.865,31	¢390.726,69	¢214.381,33	¢1.331,76	¢9.717,35	-¢7.547.070,94
Tasa de Variación Neta	0,028%	0,006%	0,003%	0,000%	0,000%	-0,113%

Indica que lo que respecta a los hechos la falta de las ONT's se presenta el siguiente detalle:

- El 05/10/17 el encargado del Almacén de Infocomunicaciones detecta el faltante de 100 c/u equipo ONT HG8247H equivalente a cinco cajas con 20 unidades cada una.

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

- El valor de los 100c/u equipo ONT HG8247H según el Sistema de Inventarios es de ¢7.560.011,00.
- El 12/10/17 la Coordinación AME comunica e informa oficialmente al Líder de la UEN de Apoyo el faltante de ONT y se solicita la autorización para interponer la denuncia ante OIJ.
- El 13/10/17 se interpone denuncia ante OIJ.
- Que el criterio técnico es que estos equipos no son funcionales para ninguna empresa o persona, salvo para JASEC o el ICE y con previa activación de Huawei
- Los días 19 y 20 de octubre funcionarios de AME e Infocomunicaciones realizaron inspección en las Bodegas de los Contratistas de Infocomunicaciones con el fin de levantar las cantidades y series de ONT entregados por JASEC.
- Con información levantada de bodegas de contratistas, inventario de JASEC, base de datos de clientes activos, se identifica los números de series faltantes, la empresa Huawei indica la no activación de las mismas.
- Al día de hoy se encuentra pendiente la visita y respectivas indagaciones e investigación por parte del OIJ.
- Se ha suministrado diversa información solicitada, referente a movimientos del Almacén 08, así como controles y lineamientos referentes a custodia de inventarios, para la investigación preliminar.

En cuanto a los lineamientos y controles establecidos, se desglosa lo siguiente:

- 6P08 Procedimiento Servicios Gestión de Apoyo.
- 6I20, Recepción, Aprobación, Ingreso, Preservación, Entrega de Materiales y

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

Suministros en los Almacenes de JASEC.

- 6I21 Recibo de Material Desmantelado, Usado, Sobrante de Requisición y Otros.

Rotación Artículo ONT HG8247H

- Costo unitario de ¢75 600,11, para el periodo 2017 registra un consumo promedio de 366 unidades mensuales, equivalente a aproximadamente 18 cajas de 20 unidades.

35-06-05-01-10 EQUIPO ONT HG8247H

Mes	Año	Cantidad (UND)
JANUARY	2017	344
FEBRUARY	2017	200
MARCH	2017	700
APRIL	2017	600
MAY	2017	340
JUNE	2017	260
JULY	2017	200
AUGUST	2017	400
SEPTEMBER	2017	165
OCTOBER	2017	450
Total:		3,659

- Estos equipos provienen de la OC 13932 primer lote de 4096 unidades ingresado en diciembre del 2016, correspondiente a un total de 19576 ONT adjudicadas Huawei. Al mes de diciembre 2017 no se ha tramitado ningún ingreso adicional de ONT

Ante la situación presenta las siguientes conclusiones:

- Los controles de AME se han fortalecido en los últimos años resultando en diferencias de inventario cada vez menores, excepto por la de este informe.
- Con vista en los controles físicos y electrónicos no se identificó algún tipo de error de registro.

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

- Las ONT faltantes no están activadas en la Red de JASEC.
- La investigación del OIJ está en proceso.
- Está en proceso la investigación interna de JASEC a cargo de la Licda. Yadira Ramírez.

Recomienda tomar nota del presente informe.

Consulta don Luis Gerardo Gutiérrez, ¿si en los almacenes se tienen cámaras parecidas a las que se operan con la Municipalidad de forma tal de que pudiera quedar grabado en las mismas la(s) personas que pudieron haber cometido el daño?, ya que en lo personal el substraer 5 cajas cada una de ellos con 20 ONT's aproximadamente no pudo haber pasado desapercibido, máxime que sabe que el señor Rodolfo Molina tiene muy buenos controles en el Almacén Central.

Indica don Gustavo Redondo que el Almacén de Infocomunicaciones no tiene cámaras, el cual está al frente del parqueo institucional, ante la situación presentada se está contemplando dentro de tarifario que se está preparando a tres años, se tome en cuenta dicho almacén dentro de toda la renovación de cámaras que se requiere hacer.

Indica don Raúl Quirós que en la entrada del Edificio de Fátima existe una cámara, en la cual se puede verificar si capta el frente de la bodega, imaginándose que la misma haya estado operando en el momento.

Resalta don Víctor Hernández que la presentación presta la sensibilización del tema dando un contexto del movimiento que tiene con respecto a la cantidad de millones y la composición de artículos, de igual el cuadro que se presenta del periodo 2012-2017 donde se muestran los faltantes que hubieron, relacionándolo con situaciones externas

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

como por ejemplo el de una institución donde se extraviaban "n" cantidad de enteros de lotería por cada impresión que se daba y se decía que este pasaba a ser parte de las pérdidas siendo inadmisibles, relacionándolo con JASEC entonces la OIJ por el monto de ₡ 7.560.011,00 no van a gastar tanto tiempo, además de los otros alegatos que se indican ablandando más la situación, y aunque sea un monto bajo por la sana administración, se debe llegar hasta las últimas consecuencias y determinar qué fue lo que sucedió con ese robo o faltante.

Resalta don Gustavo Redondo que lamenta que se esté interpretando el informe de esa manera, ya que si se pone atención al informe completo se evidencia la realidad de las cosas, y se tiene que un robo por el monto que sea no es admisible, el tema de la activación fue una de las primeras hipótesis que se formularon siendo el menor de los casos y forma parte de una de las situaciones que se debían de revisar, en cuanto a la nomenclatura que tiene el informe se llamó faltante ya que se viene a revelar la situación que se mostró dentro de los estados financieros viniendo producto de la toma física que se dio en el inventario que contablemente se le llama faltante, ¿cómo se produjo?, pudo haberse desperdiciado, robado, perdido, entre otras situaciones, en el ámbito técnico se le puede llamar tanto hurto o robo, ante esto dado que la investigación está en proceso no se tiene información que detecte que alguien es el culpable y que efectivamente se lo haya robado, lo que si se tiene claro es que es un faltante de inventario.

Consulta don Luis Gerardo, ¿si las mercancías que están en bodega están aseguradas?, ¿si las pólizas de seguro con la que cuenta JASEC cubren este tipo de situaciones?

Hace ver el señor Redondo Brenes que las pólizas solamente cubren incendio o

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

desastres naturales, pero no faltante de inventario.

Destaca don Alfonso Víquez que está de acuerdo con lo indicado por parte de Gustavo Redondo, ya que efectivamente no se puede decir que hay un robo si no existe una sentencia donde se diga que una persona robó, lo que objetivamente hay es un faltante. Agrega que se debe de hacer un esfuerzo por tomar algunas acciones que son baratas y que son absolutamente efectivas para este tipo de acciones, siendo la más popular la colocación de cámaras en lugares estratégicos, obteniendo un comportamiento distinto en las actividades.

Agrega don Carlos Quirós que se cuenta con un grupo de estudiantes provenientes del Colegio Universitario de Cartago, los cuales están realizando un estudio de investigación de seguridad para brindar una serie de recomendaciones.

Agrega don Raúl Quirós que estas situaciones también deben ser informadas a la Auditoria Interna quien es la unidad que vigila el sistema de control de la Institución, como las cámaras, en el caso del estudio de los estudiantes se podría brindar un apoyo en cuanto a puntos de vista para ayudar a la institución.

Indica don Gustavo Redondo que se tomarán medidas de carácter inmediatos además de continuar con el proyecto que se tiene el cual es un poco más integral y el cual se ligara con la seguridad de monitoreo, dar la renovación de las cámaras además de considerar todas las recomendaciones necesarias.

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

3.a. Tomar nota del Informe sobre la ONT's faltantes.

3.b. Solicitar a la Administración que se tomen las acciones necesarias para la



JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO

JUNTA DIRECTIVA

colocación de un sistema de cámaras en sitios estratégicos dentro de los diferentes edificios de JASEC.

SE LEVANTA LA SESIÓN A LAS 8:03 HORAS

Ing. SALVADOR ROJAS MOYA
PRESIDENTE

Licda. LISBETH FUENTES CALDERÓN.
SECRETARIA